

مجلة علمية فصلية

تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

بالرياض

تعنون المراسلات: باسم سكرتير التحرير - المجلة العربية للتدريب

المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض

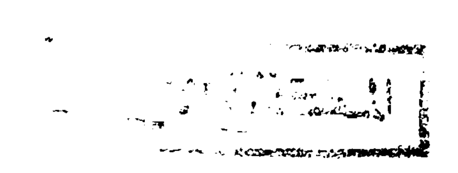
صندوق البريد ٦٨٣٠ - الرياض ١١٤٥٢ - المملكة العربية السعودية

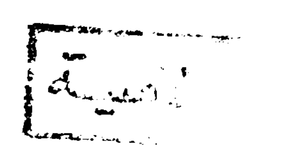


مجلة علميــة فصليــة

تعنى بأبحاث التدريب بصفة عامة والتدريب

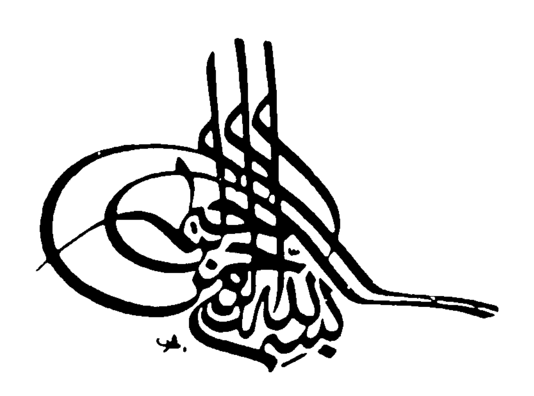
في المجال الأمني بصفة خاصة





العدد الأول رمضان ١٤٠٧هـ

الموافق مايو (أيار) ١٩٨٧م





محتويات العدد

■ كلمة رئيس التحرير

■ البحوث والمقالات:

● البحـــوث:

● المقـــالات:

■ الترجمـــة:

■ مراجعات الكتب التدريبيـة:

■ التقارير التدريبية:

كلمة رئيس التحرير

استجابة لرغبة الكثير من المنظمات في المحافل العربية والدولية في اصدار مجلة متخصصة، تهتم بالتدريب وامتداداً للعناية الخاصة التي يوليها المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض للأنشطة التدريبية، تصدر «**المجلة العربية للتدريب**» كأحد المعالم المهمة في برامج عمل المركز، وكرمز يحمل في ثناياه الايمان الكامل بأهمية النشاط التدريبي ودوره في رفع مستوى أداء العمل، ويؤكد أيضا ان العنصر البشري لديه كل امكانات التفوق والعطاء متى توفرت له الظروف والعوامل الأساسية لأداء مهمته بنجاح وأبرزها التدريب المستمر والمتصل الذي يهدف الى حسن استغلال طاقات هذا العنصر والارتفاع بمستوى أدائه لعمله.

ويقال - بحق - إن التدريب استثمار لأعز مصادر الطاقة، وهي الطاقة البشرية، لارتباطه أساسا بجوهر الفرد ومسلكه وقيمه، ومثله، ويسعى الى الوفاء بمتطلبات مهنته، لذلك فهو يقدم عائده بقدر ما يبذل له من جهود واهتمامات.

وتهتم «**المجلة العربية للتدريب**» بعملية التدريب بصفة عامة، والتدريب في المجال الأمني بصفة خاصة، فتتناول التدريب من حيث فلسفته وأهدافه وأنماطه، وعملية اعداد وتطوير البرامج التدريبية وأساليب التدريب المختلفة ووسائله ومساعداته وطرق قياسه وتقييمه.

وتهتم «**المجلة العربية للتدريب**» بتعزيز الصلات والعلاقات بين المعاهد والمركز التدريبية العربية والدولية، وتطوير النشاط التدريبي بما يكفل مسايرة التطور العلمي، وملاحقة ركب التقدم السريع، الذي يسود العالم في كافة العلوم والمهن.

و «**المجلة العربية للتدريب**» تخاطب المديرين والقائمين على النشاط التدريبي حيث تقدم لهم آراء العديد من الخبراء في المجال التدريبي الذين أخلصوا لهذا العمل ومنحوه كل طاقاتهم واهتماماتهم وخبراتهم، تخاطب أيضاً المتدربين الذين يؤمنون بأهمية التدريب وجدواه ودوره في تنمية علومهم ومعارفهم، للاسهام في الارتفاع بمستوى أداء عملهم.

ونأمل ـ أخيراً ـ أن تثمر هذه المجلة في تحقيق ما تتطلع اليه من اهداف، وان تسد ـ قدر الامكان ـ الفراغ الذي تعاني منه الساحة العربية العلمية في هذا النوع من النشاط الحيوي والمهم، ونأمل أن يجد القارىء العربي المادة العلمية الجيدة التي يتطلع اليها، وان يجد الباحثون والخبراء والمهتمون بالتدريب ميداناً مناسباً لنشر أفكارهم وأبحاثهم وتجاربهم.

فاروق عبدالرحمن مــــراد

■ البحوث والمقالات

• البحـــوث

الأساليب الحديثة للتدريب الإداري

اللواء على محمد رفاعي*

التدريب ظاهرة طبيعية يتمير بها المجتمع الانساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يتبوأ مكانة في المجتمع، فالتدريب ليس عملية طارئة او مؤقتة، كما أنه ليس ترفا أو اضافة كمالية يمكن استخدامها أو الاستغناء عنها وفقا للمعايير الشخصية أو الاهتمامات الذاتية للمديرين المسئولين عن واقع العمل بل على العكس.. فالتدريب وظيفة ادارية رئيسية مستمرة تمثل واجبا أساسيا من واجبات الادارة الحديثة في مختلف التنظيمات، واصبح أحد فروع الادارة العامة التي تدرس في الجامعات المتخصصة، ليس هذا فحسب بل أصبح التدريب هو العماد الأول الذي استندت وتستند عليه الدول الصناعية في قفزاتها الصناعية التي وصلت اليها.

لذلك يمكن القول دون مغالاة أن عاملا أساسيا من عوامل تخلُّف الجهود التدريبية في الدول الآخذة بالنمو ومنها الدول العربية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها يرجع الى عدم وجود مفهوم محدد وواضح للعملية التدريبية.

وبالاشارة المختصرة لمعنى العملية التدريبية لا نجد افضل وأدق من التعريف الآتي للعملية التدريبية.. فهي عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الادارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الادارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام.

(*) مساعد وزير الداخلية ومدير عام مركز بحوث الشرطة باكاديمية الشرطة بجمهورية مصر العربية.

وصِفة الاستمرار في التدريب هي أنه لا يقف عند مستوى معين من المعارف أو المهارة فالتدريب عملية مستمرة بدايتها التعيين في الوظيفة ونهايتها ترك الوظيفة.. والتدريب المستمر كل في مجال عمله هو الأسلوب الأمثل الذي يساعد الفرد على مسايرة العلم الحديث والتعرف على أحدث الأساليب المستحدثة المطبقة والمستخدمة.

أما صفة الانتظام فهي استناد العملية التدريبية على البحث والدراسة العلمية لترشيد وتحديث الادارة وليس اتباع أسلوب المحاولة والخطأ وترك العمل الاداري للعفويات

اهمية التدريب

ويمكن حصر أهمية التدريب في الآتي:

أولاً: تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة الاداريين:

ويقصد بها تنمية مدارك القائد الاداري وذلك بتزويده بكافة المعلومات التي يجب الالمام بها لممارسة العمل، وما يتبع ذلك من الالمام بنظم العمل المختلفة للمنظمة الادارية.

ثانياً: تنمية السلوك والاتجاهات:

ويقصد بها مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء معينة والتدريب يعمل من جانبه على تحسين هذه الاتجاهات، حتى تمكن صاحبها من اتخاذ المواقف الايجابية نحو ادائه في العمل الذي يظهر في حماسه واخلاصه وتفانيه في انجاز ما يقدر عليه ، واضعا كل طاقاته في خدمة العمل وأهدافه.

ثالثاً: تنمية المهارات والقدرات:

ويقصد بها تنمية قدرات واستعدادات القائد الاداري لأداء العمل الموكول اليه بكفاءة عالية.[1].

اساليب تدريب القائد الاداري:

يمكن القول بأن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، يمثل عاملا هاما من عوامل نجاح العملية التدريبية، وذلك على أساس أن الأسلوب التدريبي هو الذي يمنح الحياة

للبرنامج التدريبي أو يؤدي الى تجمده وفشله[٢].. كما أن أهداف التدريب لا يمكن تحقيقها الا من خلال الأسلوب المناسب الذي يحدث التفاعل المنشود للمتدربين، والعمل على حفزهم للإسهام في الوصول الى الهدف عن طريق اقتناعهم بالمبادىء والقواعد الادارية المستخلصة من التجارب العملية، ومحاولتهم اتباعها في المواقف الادارية التي تصادفهم في حياتهم العملية عقب ذلك.

والتباين في أساليب وطرق التدريب أمر في غاية الأهمية، ولا يمكن استخدام كافة الأساليب كبديلة عن بعضها، بحيث يمكن استخدام أحداها أو بعضها في جميع الظروف أو المواقف، بل ان لكل منها مجالا يمكن أن تتحقق به أفضل النتائج، لكن اتباع هذا أو ذاك يعتمد على أمور عدة أهمها:

١ ـ نوع التدريب المختار.
٢ ـ عدد المتدربين.
٣ ـ موضوع المادة التدريبية ذاتها ونوعيتها وكميتها.
٤ ـ مستوى ذكاء المتدربين والفروق الفردية بينهم.
٥ ـ المستوى الثقافي للمتدربين والخلفية العلمية والعملية لهم.
٦ ـ العدد المتاح من المحاضرين ومستوى مهاراتهم وقدراتهم.
٧ ـ الأماكن المتاحة للتدريب ومساعدات الايضاح.
٨ ـ توقيت تنفيذ العمل التدريبي والمواعيد التي تقدم فيها المواد التدريبية.
٩ ـ التطابق والتماثل مع بيئة العمل.
١٠ ـ تكلفة الأسلوب التدريبي نفسه ومدى ملاءمة التكلفة مع عائد استخدام الأسلوب[٣].

وللتدريب طرق وأساليب متعددة ومتنوعة وفقا للمعايير أو العوامل السابقة، لذا نقتصر على عرض أهم الأساليب الحديثة التي تستخدم في التدريب الاداري.. وتشمل:

١ ـ دراسة الحالات. **Case studies**
٢ ـ تمثيل الأدوار. **Role Playing**
٣ ـ المباريات الادارية. **The Managment games**
٤ ـ تدريب الحساسية. **Sensitivity Training**
٥ ـ التدريب على اتخاذ القرارات. **In. Basket Technique**

أولاً: دراسة الحالات Case Studies

هذا الأسلوب قد عرفته الدراسات القانونية في بادىء الأمر، اذ كان دارسو القانون يقومون بتحليل ودراسة القضايا السابقة، ويفيدون منها في دراسة مبادىء القانون وتطبيقاتها المختلفة، ثم انتقل هذا الأسلوب الى حقل الادارة، وكان الفضل في ذلك يرجع لمدرسة ادارة الأعمال بجامعة «هارفارد» التي أخذت به في بادىء الأمر ثم انتشر في الجامعات والمعاهد العلمية، بالاضافة الى عدد من الدول النامية مثل الهند والسودان وكينيا والمغرب والعراق ومصر.[٤]

والحالة.. عبارة عن مجموعة من المعلومات والحقائق التي تصف أحداثا معينة وعلى المتدرب دراسة هذه الحالة فيبدأ بقراءة أولية سريعة لها ثم يعيد قراءتها بإمعان ممهدا بذلك لعملية الالمام المفصل بكافة ظروفها ليتسنى له بعد ذلك تحليل كافة المواقف التي تنطوي عليها، ثم يحدد المشاكل الأساسية في الحالة أو تحديد الأسئلة التي يجب عليه الاجابة عليها في آخر مرحلة الدراسة، ويقوّم المعلومات الواردة بالحالة ومدى كفايتها للاجابة على جميع التساؤلات، ثم يحاول ابراز العوامل والمسببات لما تنطوي عليه من مواقف وأثر استبعاد واحد أو أكثر منها على كل من المواقف أو بعضها،[٥] وفي النهاية يجد الدارس نفسه في وضع يسمح له باتخاذ قرارات أو حلول معينة غالبا ما تكون بديلة وهي في مجموعها تكشف عن مدى قدرة المتدرب على التحليل والتفكير الخلاق وهو ما يرمي اليه أسلوب دراسة الحالة تنميته لدى الدارس وليس الوصول الى قرار أو حل معين للحالة.[٦]

ولهذا الأسلوب بعض المزايا وعليه بعض الملاحظات...

مزايا هذا الأسلوب:

اما بخصوص ما يتميز به فيتلخص فيما يلي:

١ - مشاركة المتدربين في عملية التعلم، حيث يعتمد أسلوب دراسة الحالات على المناقشة التي تجري بين أفراد المجموعة.

٢ - تمتاز الحالات بأنها أسلوب يمكن المدرب من نقل جانب من جوانب الحياة العملية الى قاعة التدريب، مما يضفي على نشاط التدريب صفة الواقعية.

٣ - يؤدي الى الخلق والابتكار في ايجاد الحلول المختلفة ويؤدي الى استخدام العلم والمنطق في الوصول الى القرار الرشيد لحل المشكلة.

٤ ـ ان هذا الأسلوب مشوق ويرتاح اليه المتدرب ويتفاعل مع أحداثه مما يكون له أثر ايجابي في تسهيل عملية التحصيل والاستفادة.

عيوب هذا الأسلوب:

أما المآخذ التي تؤخذ على هذا الأسلوب فتتركز فيما يلي:

أ ـ هذا الأسلوب لا يصلح الا للمجموعات الصغيرة من المتدربين.
ب ـ تعذر الحصول على كافة المعلومات بأحداث الحالة، لاسيما اذا ما كانت المصادر غير مكتوبة مما يضطر المدرب الى استيفائها من الأشخاص المتصلين بالحالة.
جـ ـ قد يؤدي هذا الأسلوب الى استخفاف المتدربين بعملية التدريب ذاتها، حيث لا تمثل المشكلة المعروضة عليهم واقعا ملموسا يتطلب اتخاذ قرارات تنفيذية أو تحمل مسئوليات.
د ـ محاولة المتدربين التوصل الى حل سريع للمشكلة المطروحة مما يحد من فائدتها على أحسن وجه في ضوء التجارب[٧]

ويستطيع المدرب أن يتغلب على هذه الصعوبات التي تواجه باستعمال أسلوب دراسة الحالات بشكل أو بآخر، وخاصة أن هذه الصعوبات لا تشكل عراقيل صلبة أمام حسن الاستفادة من هذا الأسلوب.. الذي يقترح ما يأتي لاستخدامه على أحسن وجه:

- حسن اختيار الحالة التي تناسب موضوع التدريب.
- اختيار الحالة من البيئة المحلية.
- التنوع في الحالات التي تقدم للمتدربين.
- التأكد من أن الحالة تحتوي على كافة البيانات والمعلومات التي يحتاج اليها المتدرب للتحليل والاستنتاج.
- اعطاء فرصة للمتدرب لدراسة الحالة قبل مناقشتها، مع افتراض أن يكون ذلك قبل أيام من المناقشة.
- من واجب المدرب توجيه النقاش بشكل يغطي جميع جوانب المشكلة.
- على المدرب عند نهاية الاجتماع أن يلخص نتائج المناقشات ويبرز ما توصل اليه المجتمعون.

وأسلوب دراسة الحالات يصلح للقادة والمسئولين التنفيذيين ببعض أجهزة الشرطة، مثل قيادات الدفاع المدني سواء المدنيين أو العسكريين في مختلف أنشطة الدفاع المدني حيث تمر بهم حالات حقيقية من واقع الحياة والنشاط الذي يمارسونه لايجاد حل موحد بقدر الامكان، أو ماكان يجب أن يتبع.. وفي حالة تعدد المشتركين يمكن تقسيمهم الى مجموعات تحت اشراف أحد الموجهين دون املاء الرأي عليهم أو توجيههم وجهة خاصة في التفكير بل يسجل المشرف ما يدور من مناقشات ويراقب استجابات أفراد المجموعة.(٨)

ثانيا: تمثيل الأدوار: Role Playing

كان هذا الأسلوب يعرف قديما باسم سيكودراما، وهو وسيلة للعلاج النفسي تستخدم لحل مشكلات التكيف والتوافق، وقد طبق مورينو أسلوب السيكودراما في النمسا سنة ١٩١١م، ثم استخدم في أمريكا في أوائل الثلاثينات وبدأ استخدامه أول مرة في التدريب الاداري عام ١٩٣٣م.. ثم دُمج هذا الأسلوب مع أسلوب دراسة الحالات وعرف الآن باسم تمثيل الأدوار.(٩)

ويستخدم هذا الأسلوب في مجالات شتى ولعدة أغراض.. فيمكن استخدامه في أي موقف يتعامل فيه شخصان أو أكثر، مثلا رئيس ومرؤوس، أب وابن، وذلك بقصد توضيح المشكلات التي يتضمنها تعامل هؤلاء الأشخاص ودقة تشخيصها وتفهم وجهات نظر الآخرين ومشاعرهم وتكون النظرة الموضوعية الفاحصة للقيم والاتجاهات والسلوك وتنمية مهارات الاتصال والعلاقات الانسانية.

وعندما يطبق المدرب أسلوب تمثيل الأدوار فهو يطلب من اثنين أو أكثر من المتدربين أن يلعبوا أدوارا معينة حقيقية أو افتراضية تمثل مواقف محددة حدثت في الماضي أو تحدث في الحاضر. ويطلب منهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في هذه المواقف فعلا أي أن يتخيلوا شخصيات الأفراد الذين يتضمنهم الموقف ويتقمصوها على هذا الأساس... وبالتالي يتكون تمثيل الأدوار من أربعة عناصر رئيسية وهي:

- الدور.
- السلوك المطلوب.
- الموقف التمثيلي.
- شخصية المتدرب وقدرته على تقمص الدور وتدخل أفكاره واتجاهاته الخاصة في السلوك الذي يتبعه في الموقف التمثيلي.. وقد يكون تمثيل الأدوار مبرمجا أو تلقائياً.

● **أما التمثيلية المبرمجة**: فهي موقف يؤلفه المدرب من الواقع أو الخيال ويخططه مسبقاً ويحدد فيه مشكلة معينة ويعد هيكل الأدوار والشخصيات ثم يعطى لكل متدرب دوره مكتوبا في ورقة ويطلب من المتدرب قراءة الدور واعداد نفسه للقيام به.

● **أما التمثيلية التلقائية**: فتنبع من المناقشات التي تدور بين المتدربين إذ أن هؤلاء هم الذين يختارون المشكلة، فقد يرى المدرب أن اهتمام المتدربين يدور حول مشكلة أحد الموظفين أو رئيس ينقد مرؤوسا بشأن أدائه الضعيف.

ولكلا الوجهين من تمثيل الأدوار فوائده..

فالتمثيلية المبرمجة .. يضعها المدرب لهدف محدد مثل تنمية مهارات المتدربين في حل المشكلات الانسانية وعقد مقابلات للعاملين الجدد للتعرف على صلاحيتهم للوظائف المتاحة وعقد المقابلات غير الموجهة مع العاملين للاستماع اليهم وتفهم وجهات نظرهم وتعلم طرق مختلفة لتوجيه العاملين وتدريبهم وتغيير الاتجاهات نحو العلاقات الوظيفية والشخصية.

أما التمثيلية التلقائية.. فلأن أدوارها غير مرسومة أو مكتوبة يمكن أن يوجهها المدرب لعدة أهداف مثل تفهم المتدرب لسلوكه الشخصي وسلوك الآخرين والتعرف على كيفية مواجهة المشكلات والمداخل التي يمكن اتباعها للعلاج وتعديل الاتجاهات نحو العلاقات والأداء وغيرها من الأمور التي تهم المتدربين.

وينقسم تمثيل الأدوار الى نوعين: «بسيط، ومتعدد»:

التمثيل البسيط:

يتكون من تمثيلية واحدة تقوم بها مجموعة واحدة فيختار المدرب شخصين أو ثلاثة من المتدربين وتسند اليهم الأدوار إما مبرمجة أو تلقائية ، ويقومون بأداء هذه الأدوار أمام باقي المتدربين الذين يتابعون ما يجري في التمثيلية ثم يتولون تقويم ما حدث.

ويستعمل هذا النوع لأغراض التوضيح حيث يريد المدرب أن يشرح نقطة معينة بطريقة عملية، وتمتاز هذه الطريقة بأن كل مجموعة المتدربين تشاهد المشكلة المطروحة، وبالتالي يشترك جميع المتدربين في التحليل والنقاش وابداء الآراء بعد انتهاء التمثيلية... الاَّ ان العيب هنا هو أن بعض المتدربين قد يتحرجون من أداء الدور أمام الآخرين نظرا لخجلهم او عدم رغبتهم.. كما أن اللاعبين اذا لم ينجحوا في أداء الدور فانهم يتعرضون لنقد من جانب الآخرين وربما لا يستطيع المدرب التخفيف من هذا النقد ،الذي قد يكون لاذعا في بعض الأحيان.

التمثيل المتعدد:

فهو تمثيل جماعي حيث يقسم المتدربون الى جماعات صغيرة تتكون كل واحدة منها من شخصين أو ثلاثة، وتقوم هذه الجماعات بتمثيل الموقف في نفس الوقت... ويلجأ المدرب الى هذه الطريقة لاعطاء الفرصة للجميع للتجربة العملية، وبالتالي فهي تمتاز بمعايشة المشكلة المطروحة من جانب المتدربين والإندماج في حلها بتطبيق أفكارهم واتجاهاتهم وسلوكهم، كما تمتاز بأن الخجل أو التردد يختفي تقريبا.. وهناك أيضا بعض العيوب أهمها: (عدم تناسب السرعة التي تمارس بها الجماعات المختلفة تمثيلها فقد تنهي جماعة دورها قبل الأخرى).. وتوجد كذلك مشكلة عدم كفاية الوقت لمناقشة وتحليل أداء جميع الفرق أو المجموعات[١٠].

ويتكون تمثيل الأدوار من ثلاث خطوات:

الأولى: التمهيد والاعداد: وهي الخطوة التي يوزع فيها المدرب الأدوار ويعطي المتدربين الأوراق التي تصف هذه الأدوار ويطلب منهم قراءتها وفهمها والتمهيد لتمثيلها.

الثانية: التمثيل: وهنا يقوم المتدربون بأداء الأدوار التي اسندت اليهم وهناك عدد من الأساليب المختلفة التي تناسب الموقف المعين ومنها:

١ - **أن تبنى التمثيلية على اساس المشكلة موضوع الدراسة**، من أمثلة ذلك ضيق المشرف بسلوك المدير الاداري .. فيطلب منه أن يمثل الدور كما لو كان في الحياة اليومية وفي موقع العمل.

٢ - **الاسلوب الازدواجي Doubling** وفيه يقوم شخص آخر (مدير التمثيلية) غالبا بنفس دور الشخصية الرئيسية يحادث نفسه ويستعرض مختلف البدائل بينه وبين نفسه.

٣ - **عكس الادوار Role Reversal** وفيه يتبادل فردان أدوارهما كأن يقوم الرئيس بدور المرؤوس.. وقد يتبادلان الدورين طبقا لتوجيهات مدير التمثيلية عدة مرات، ويساعد هذا الأسلوب الشخص في أن يرى وجهة النظر الاخرى.[١١].

٤ - **التقليد**: وفيه يقوم الشخص بتمثيل دوره، ثم يطلب من أحد الحاضرين أن يعتلي المسرح وأن يقلده بينما يجلس الشخص وسط الجمهور، وبهذه الصورة يستطيع الشخص أن

يرى كيف يراه الآخرون.. وينجح هذا الأسلوب في القاء الأضواء على بعض المشكلات مثل مشكلة رئيس يشكو من أن مرؤوسيه لا يظهرون نحوه الاحترام الواجب، ويسمى هذا الأسلوب أحيانا أسلوب المرآة.

٥ ـ الجمع بين المحاضرة والعرض وتمثيل الأدوار المتعددة:

هناك أسلوب معروف باسم Ldeas فهو يجمع بين المحاضرة والعرض وتمثيل الأدوار المتعددة حيث:

- ثم يقدم بعض الأفراد أمام المجموعة عرضا سبق تجهيزه أو اعداده كتابيا Demonstration - «D»
- ثم يقوم بتمثيل أدوار متعددة تدور حول الموقف السابق تقديمه في مرحلة العرض. Enactment - «E»
- ويلي ذلك مرحلة الفعل Action - «A»

وفيها تقوم مجموعة واحدة باعادة العروض أمام المجموعات الأخرى بناءاً على تقارير الملاحظين.

وأخيرا يلخص المدير دلالة الجلسة كلها. Summary - «S»

ومن الواضح أن المدير هو خبير في الجلسة وأنه يجمع في هذا الأسلوب بين مزايا عدد من الأساليب.[١٢]

٦ ـ **تمثيل الادوار في موقع العمل**: فمثلا يتقمص أحد افراد المجموعة شخصية المدير والآخر شخصية الفرد أو مندوب الجهة أو الوزارة في غرفة عمليات مثلاً وتدور بينهما مناقشة خاصة بموقف معين كإبلاغ حادث أو كارثة أو شيء من هذا القبيل، ثم ملاحظة كيفية التصرف[١٣].. وهذا يعتبر تدريبا على الادارة والسيطرة أثناء سير العمل بالموقع أو غرف العمليات، كما يعتبر هذا الأسلوب تدريبا على العلاقات الانسانية لأنه يدرب المدير او القائد على أن يكون اكثر فهما لظروف مرؤوسيه أثناء العمل وأكثر فهما وتأثرا للضغوط والمؤثرات الواقعة عليهم[١٤].

الثالثة: المناقشة والنقد والتحليل: وذلك ببحث نقاط القوة والضعف في أداء المتدربين واقتراحات التعديل، وقد تعاد التمثيلية اذا لم تحل المشكلة وتسند الأدوار لمتدربين آخرين،

ومن الأشياء الضرورية التي تساعد مجموعة المتدربين على تحليل مواقف تمثيل الأدوار .. مسجل الصوت فان المسجل يساعد الفرد على تذكر الأحداث كلها، كما تضمن هذه الطريقة تحليل ونقد كل ما قيل في المواقف التمثيلية.

بعد العرض السابق يجب عدم الخلط بين اسلوب دراسة الحالات وأسلوب تمثيل الأدوار، فان كان هناك بعض التشابه بينهما فانه توجد بينهما اختلافات جذرية أيضا.

أما أوجه التشابه: فهي أن الأسلوبين يعرضان على المتدربين مشكلة واقعية أو افتراضية، ويختاران من المشكلات ما يهم المتدربين ويصوران الموقف الذي تحدث فيه مشكلة معينة ويركزان على جوانب هامة للمشكلة وهي اتجاهات الأشخاص الذين يتضمنهم الموقف وشخصياتهم ومشاعرهم.

ولكن الأسلوبين يختلفان في أن دراسة الحالات تعطي الفرصة للمتدربين للمناقشة، وان المشكلة تتضمن أشخاصاً أخرين غير المتدربين، ومن ثم فان هؤلاء يندمجون في المناقشة ذهنيا ولا ينفعلون نفسيا أو عاطفيا مع المشكلة.. وتعتبر دراسة الحالات أيضا تمرينات للمتدربين على الحكم والتقدير وتنمي عندهم مهارة تحليل المشكلات وتعطيهم فرصة التفكير في حيثيات وفروض للتوصل الى الحلول وطرق العلاج.

أما تمثيل الأدوار.. فانه يعطي الفرصة للمتدربين للتجربة الفعلية، وعلى هذا فإن المشكلة المعروضة تتضمن المتدربين أنفسهم فيندمجون فيها نفسيا وينفعلون معها عاطفياً.. ويعتبر تمثيل الأدوار تمرينا للمتدربين للتحكم في عواطفهم وتوجيه اتجاهاتهم وانفعالاتهم.. وينمي عندهم مهارة العلاقات الشخصية والاجتماعية والتصرف في المواقف المختلفة، ويعطيهم فرصة تجربة الحيثيات والفروض التي يفكرون بها ويدربهم على تنفيذ الحلول التي يتوصلون اليها فيأخذون فكرة عن نتائج التطبيق[١٥].

والواقع انه يمكن الحصول على مزايا جمة من أسلوب تمثيل الأدوار اذا طبق بعناية.. وأهم هذه المزايا مايلي:

- أن يتعلم المتدرب الممارسة فهو يطبق ما قد قراه في كتب او سمعه في محاضرات او مناقشات، ولا جدال أن التعلم الذاتي اكثر فائدة وعمقا واستمراراً.
- يتعلم المتدرب أيضا - من خلال هذا الأسلوب - كيف يصبح حساسا بالنسبة للآخرين، وخاصة في حالات التمثيل المتبادل وانعكاس الأدوار، فقد يتفهم المدير على المثال الدوافع

وراء مطالب المرؤوس ويتعرف الأخير على الضغوط التي جعلت المدير يرفض مطالبه.
- يكتسب المتدرب من التمثيلية نظرة تحليلية لسلوكه الخاص.. خاصة اذا سجلت التمثيلية بالفيديو وعرضت عليه، فيفحص نقاط الضعف والقوة في سلوكه، ويتعرف على قيمة مشاعره وأفكاره، ويتعلم أن التصرفات التي يمارسها تتأثر بهذه القيم والمشاعر، وهو ما لا يتاح له ادراكه في الحياة اليومية لانشغاله أو لضيق وقته أو عدم التنبه له.
- تمد التمثيلية المتدرب بفرصة أوسع لتجربة عدة حلول أو مجموعة من التصرفات دون خوف من الخطأ، كما يحدث في الواقع.. هذا بالاضافة الى أن المتدرب يتفهم الفرق بين النظرية والتطبيق، بين الحل الذي يعتقد أنه يمكن تطبيقه وتنفيذه بالفعل فينتبه بعد ذلك لاتخاذ الاحتياطات اللازمة لتطبيق الحلول.
- يقدم المتدرب فيها كل ما عنده من أداء، لأنه يشعر أن ما يقوم به من أداء محسوب عليه ، فيحاول تجنب الأخطاء، ويعيش مع المشكلة كما لو كانت حقيقة..

على أن أسلوب تمثيل الأدوار من ناحية أخرى لا يخلو من عيوب أو مشكلات:

- فقد تكون المشكلة التي يرسمها المدرب في تمثيليته بعيدة عن واقع المتدربين، أو قد تكون بسيطة أو تركز على جانب واحد مثلا كالعلاقات الشخصية وتغفل تأثير العوامل البيئية، وبالتالي قد يحس المتدربون أن الموقف مصطنع، كما يحدث بالنسبة لدراسة الحالات حيث يشعر المتدربون أن المشكلة تجري في منطقة أخرى ولأشخاص غيرهم.
- تمثيل الأدوار أيضا قد يستهلك وقتا طويلا وقد يسير على وتيرة واحدة فيصيب المتدربين بالملل.
- هناك احتمال حدوث بعض الإحراج لأولئك الذين لا يتحملون النقد ومواجهتهم بعيوبهم وبالتالي فقد يقاوم البعض التمثيليات أو لا يشارك فيها المشاركة الفعّالة[١٦] ليس من الممكن خلق الجو الحقيقي للعمل الذي تظهر وتعالج فيه المشكلة[١٧]

ولهذا فإن اسلوب تمثيل الأدوار قد يحتاج الى تمهيد مسبق مثل تنمية بعض المهارات ويستحسن ان تعطى للمتدربين بضعة مبادىء وأساسيات للسلوك بطرق أخرى كالمحاضرات أو المناقشات مثلا.

ثالثاً: المباريات الادارية: Managment Games

إن نشأة فكرة المباريات ظهرت في عام ١٩٢٨م عندما اكتشفها فون نيومان Von Neumann ولكنها لم تلق الاهتمام اللازم حتى عام ١٩٤٤م عندما ظهر الكتاب المشهور «نظرية

وتطبيق المباريات والسلوك الاقتصادي»، وبعدها انتشر استخدام نظرية المباريات واتسع نطاق تطبيقها في مجال الادارة[١٨] ويعتبر أسلوب المباريات الادارية من أهم أساليب التدريب الاداري واكثرها صلاحية اذ تهدف الى معاونة القائد الاداري على أن يقف على حقيقة نفسه وطرازه الاداري وأسلوبه القيادي وكيفية اتخاذ القرارات الادارية، ودوره الذي يغلب عليه في أثناء تفاعله مع الجماعة أو في عملية الاتصال بصفة عامة، لذا يتبع هذا الأسلوب مع المستويات الادارية العليا والوسطى.[١٩].

وتعتبر نظرية المباريات إحدى النظريات التي تستخدم لاتخاذ أفضل القرارات وهي تمثل موقف الصراع المشترك بين أطراف مختلفة لكل منها الاستراتيجية الخاصة به، يحاول أن يستخدم افضلها لكي يتوصل الى أفضل الحلول **Optimum Solution** التي تجعله في أفضل وضع ممكن في مواجهة الأطراف الأخرى المشتركة في النزاع، ويسمى هذا النزاع باللعبة **Game** ويطلق على كل طرف من الأطراف المتنازعة اسم اللاعب **Player** وشرط اللعبة أن تكون الأطراف المشتركة فيها لاتقل عن لاعبين.

ويتلخص اسلوب المباراة الادارية في أنه تمرين عملي تطبيقي، على موقف معين من المواقف الادارية، هذا الموقف يشابه الى حد بعيد مواقف العمل التي يعمل فيها المتدرب، فيقسم المتدربون الى مجموعات صغيرة يمثل كل منها منظمة وتعطى للمتدربين في بداية المباراة تعليمات محددة عن شروط العمل وظروفه وبعض المعلومات الأخرى التي تفيد هذا العمل، يعقب ذلك تقسيم المباراة الى عدد من الجولات يقوم أفراد كل منظمة في تلك الجولات بمراجعة البيانات المعطاة لهم واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ، وتحتسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التدريب، ولا يعلم المتدربون عنه شيئا، وتقوم هيئة التدريب بمراجعة هذه القرارات في ضوء النتائج المقررة ثم تعاد دراسة الموقف لاتخاذ قرار جديد، وهكذا تستمر المباراة لعدد من الجولات وفي نهاية المباراة تعلن النتائج علي ضوء موقف المنظمة من الربح أو الخسارة.

ومما يميز هذا الأسلوب أن الأفراد داخل المجموعات يلجأون الى تنظيم انفسهم وتوزيع العمل والاختصاصات فيما بينهم، بعد أن تحدد الأهداف والسياسات التي على هديها تتخذ القرارات، ومن خلال العرض المقدم من كل مجموعة في نهاية المباراة لأسلوب العمل المتبع، تبدأ مناقشة عامة حول صلاحية هذه الأساليب ومناسبتها ويتدخل في هذه المرحلة أعضاء هيئة التدريب للارشاد والتوجيه[٢٠].

مجالات استخدام نظرية المباريات في الشرطة:

لاشك أن نظرية المباريات يمكن أن تستخدم بفاعلية في المجال الشرطي، فشروط اللعبة «the game» تنطبق على معظم العمليات التي تقوم بها الشرطة، كما أن الصراع الدائم والمستمر بين رجال الشرطة والخارجين عن القانون هو صراع أبدي وأزلي سيبقى ببقاء البشرية ذاتها، وقد أظهر تصاعد الأعمال الارهابية في السنوات الأخيرة الحاجة الى استخدام المباريات في المجال الشرطي وذلك حتى يتمكن رجال الشرطة من امتلاك زمام المباراة والحفاظ عليه، فالمخطط الشرطي أصبح يعلم جيدا أن تفوق الأسلحة والمعدات الشرطية لم يعد العنصر الوحيد في الصراع مع قوى الإرهاب، فالجماعات الارهابية أصبحت تستخدم أسلحة ومعدات لا تقل كفاءة وفاعلية عن تلك المتاحة لقوات الشرطة ابتداءً بالقنابل اليدوية الى الصواريخ المضادة للطائرات، وعلى ذلك فإن تفوق الأداء الشرطي أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على دقة وسلامة الحسابات الأمنية وعلى استخدام الاستراتيجية الملائمة وفي الوقت المناسب.. ونظرية المباريات يمكن أن تجد طريقها للتطبيق في عمليات حراسة الشخصيات المهمة وتأمين المنشآت والدفاع المدني والاطفاء والمرور وفض المظاهرات والتجمعات.. وانهاء الاعتصامات وغيرها من المجالات الأمنية الحيوية.

مزايا هذا الأسلوب

ولهذا الأسلوب مزايا عديدة تتلخص فيما يلي:

- تفهم المتدربين لعملية اتخاذ القرارات وأخذ كافة الظروف المتفاعلة المؤثرة على القرارات في الحسبان، وهي تمرين عملي يجرب فيه المدير قراراته، فيخطىء ويصيب ويتعلم من أخطائه، والتي قد تكون مكلفة جدا لو أنها وقعت في الحياة الواقعية وخاصة ما تعلق منها بمنافسة او أرباح.
- يتعرف المدير ايضا على عدد من الطرق لتصحيح القرار الخاطىء بعدة محاولات، فقد تعاد المباراة مرة أخرى وتعدل القرارات بناء على النتائج الموضوعية الرياضية التي تبلغ للمدير أو فريق المديرين لذلك فإن المباريات توفر مناخا خصبا للتعليم والمواجهة والتعايش مع الإحباط والتفكير السريع والتعبير عن النفس ومناقشة نقاط الخلاف، وهو مناخ يفوق في قيمته عند البعض الأساليب الأخرى كالمحاضرات والقراءات.
- كذلك قد يتعلم المدير معلومات جديدة من المباريات مثل التطبيق الاحصائي والتحليل الكمي، هذا بالاضافة الى ما تحتوي عليه المباريات من تنويع يذب الملل ويحتفظ بحماس

اللاعبين، فتساعد أحداث المباريات على اندماج المتدربين وارتفاع اهتمامهم بالمشكلة المبحوثة وتنظيم علاقاتهم بشكل فعال واستمتاعهم في نفس الوقت، وقد تجعلهم هذه التجربة يحسون بالحاجة للقراءة بشيء من التعمق في بضعة موضوعات في التنظيم والادارة، الأمر الذي يسهم في تغيير اتجاهاتهم وتعديل مفاهيمهم تجاه المشكلات التنظيمية التي يصادفونها.

عيوب هذا الأسلوب

وفي مقابل هذه المزايا فان هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب والمشكلات التي تتمثل فيما يلي:

- الصعوبة التي تواجه أسلوب المباراة، هي التأكد من صدق تمثيل المباراة للنظام الواقعي، حيث يتطلب ذلك معرفة كاملة لهذا النظام الحقيقي أو توافر امكانات اعداد نموذج صادق له.

الطبيعة التنافسية للمباراة قد تجعل المتدربين يهتمون بكسب الجولة أمام الفريق المضاد فيغفلون بعض العوامل المهمة التي يكون لها تأثير على القرار، وربما يكسبون في أنفسهم ثقة زائدة عن الحد.

كما أن هناك احتمال الخطأ في حساب نتائج المباريات.. الأمر الذي يتطلب المعالجة الالكترونية للبيانات والتي قد تكون باهظة التكاليف.

- كذلك فإن المباريات تركز على أبعاد الكمية الرياضية للقرار أكثر من اهتمامها بالجوانب الكيفية وربما اهمالها للعنصر الانساني أو ظروف العمل أو القيم الاجتماعية.
- وأخيرا فإن أسلوب المباريات ـ نظرا لحداثته ـ لم يدرس أو يقوم بشكل دقيق يدل على مدى فاعليته في تغيير سلوك المتدربين عندما يعودون لأعمالهم، لذلك يرى البعض أنه لا يحسن الاقتصار في التدريب على المباريات وحدها بل يجب أن تكمل بأساليب أخرى كالقراءات والمحاضرات وغيرها.[٢١]

رابعاً: تدريب الحساسية: Sensitivity Training

وهذا الأسلوب مبتكر، وحديث، ولم يأخذ مكانه في الظهور الا منذ عهد قريب تحت اشراف مركز البحوث الخاص بديناميكيات الجماعة في معهد «ماساتشوستس» الفني مع مجموعة من قادة الخدمة الاجتماعية.. ولقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تنبيه حواس

المتدرب ومشاعره نحو المواقف المتصلة بالعلاقات الانسانية والعامة معا، هذا بالاضافة الى زيادة حساسيته نحو المشكلات، والأحداث في هذه العلاقات، وتعميق ادراكه للعوامل الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والتصرف.

ويقوم هذا الأسلوب على اندماج الأعضاء في المواقف المختلفة، مما يتطلب منهم معرفة ودراية ببعض جوانب علم النفس، ويطلب منهم تدوين آرائهم وتعليقاتهم وانطباعاتهم نحو تصرفات سائر الأعضاء، حيث يتم النقاش بينهم من مراعاة الصراحة التامة بعضهم مع بعض والتداعي الكامل للأفكار، ودور المدرب لا يزيد عن متابعة النقاش وتوجيهه دون التدخل بأية صورة من الصور[٢٢]

وهذا الأسلوب يصلح لمستويات القيادة العليا، لانه يهدف - في المقام الأول - الى زيادة حساسية القائد نحو العلاقات الانسانية، وقياس رد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين وازالة الحواجز المفتعلة بينهم.

وقد يتخذ هذا الأسلوب صورة الاجتماع الذي يدور فيه النقاش بلا هدف أو جدول أعمال محدد، فهو يريد أن يكون كل فرد في هذا النقاش على سجيته يدلي دون معقب أو رقيب.. ومن خلال ذلك تتضح معالم الحقيقة والمشاعر، ومن الأفضل تسجيل هذا الاجتماع واعادة تسجيله مرة أخرى للمتدربين، فمن خلال اعادة الاستماع ستتنبه حواس الجميع لما اثاره زميلهم، مما يدفعهم الى اتخاذ موقف كرد فعل إما بالتأثير أو بالتنديد لاتجاهاته وسلوكه.

لكن على الرغم من مميزات هذا الأسلوب على الجانب السلوكي في العلاقات بين المتدربين داخل الجماعة، الا أنه يوجد بعض الصعوبات التي قد تقف حائلا بينه وبين النجاح، وهي أن هذا النوع من التدريب يحتاج الى أفراد يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس ويقتنعون بهذا النوع من التدريب.

ويشترط فيهم كذلك الاتزان في الشخصية وأن يكون لديهم القدرة على التعامل مع الآخرين من منطلق عقلي سليم بعيد عن الحساسية.

خامساً: التدريب على اتخاذ القرار: In. Basket Technique

وذلك عن طريق وضع المتدربين أمام مواقف فعلية مطلوب اتخاذ قرارات بشأنها على ضوء معلومات متوفرة، وتقويم هذه القرارات من جانب المدربين وتعريف الدارسين بمدى صحة القرارات(٢٣).

وهذا الأسلوب يتمتع بالواقعية لأنه يعمل على تذليل مشكلة اتخاذ القرار بالنسبة للقائد الاداري، لأن مناقشة العديد من القرارات والمشكلات الادارية ستكسبه خبرة مستقبلية لما سيواجهه من مشكلات ادارية حقيقية.. وبالتالي يعمل على تطوير نفسه في هذا المجال، ولذلك كانت أهمية هذا النوع من التدريب للقيادات تفوق أهميتها بالنسبة لباقي المستويات الوظيفية(٢٤). وهناك حالة تمثل موقفا يتعين فيه اتخاذ قرار جماعي في أمر مصيري مع مقارنة ذلك بالقرار الفردي الذي يتخذ في نفس الموضوع.

الخلاصـــــــة

يعتبر التدريب من أهم وسائل التنمية وذلك عن طريق اعداد وتأهيل العنصر البشري للقيام بدور أكثر فاعلية في تحقيق أهداف أي منظمة.

ومفهوم العملية التدريبية.. أنها عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الادارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية بما يعود بالنفع.

وتبرز أهمية التدريب للقادة الاداريين في تنمية معارفهم وعلومهم، وتنمية سلوكهم واتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي للارتقاء بمستوى أدائهم العملي.

اهمية التدريب للقادة الاداريين:

- تنمية المعرفة والمعلومات.
- تنمية السلوك والاتجاهات.
- تنمية المهارات والقدرات.

اساليب تدريب القائد الاداري:

وللتدريب أساليب متعددة.. لذا اقتصر هذا البحث على عرض أهم الأساليب الحديثة المستخدمة في التدريب الاداري وتشمل:

أولاً: دراسة الحالات:

والحالة.. عبارة عن مجموعة من المعلومات والحقائق التي تصف أحداث معينة، وعلى المتدرب دراسة هذه الحالة، وتحديد المشاكل الأساسية فيها مع تقويم المعلومات الواردة بها، وفي النهاية على المتدرب اتخاذ قرارات أو حلول معينة لهذه الحالة.

وهذا الأسلوب يكشف عن مدى قدرة المتدرب على التحليل والتفكير الخلاق.

ولأسلوب دراسة الحالات بعض المزايا اذ يعتمد على المناقشات التي تجري بين أفراد المجموعة.. كما انه يمكن نقل جانب من جوانب الحياة العملية الى قاعة التدريب.

أما المآخذ التي تؤخذ على هذا الأسلوب فهي أنه لا يصلح الاَّ للمجموعات الصغيرة، وتعذر الحصول على كافة المعلومات بأحداث الحالة، ومحاولة المتدربين التوصل الى حل سريع للمشكلة المطروحة مما يحد من فائدتها.

ثانياً: تمثيل الادوار:

وهذا الأسلوب يتطلب من اثنين أو أكثر من المتدربين أن يلعبوا أدوارا معينة حقيقية أو افتراضية تمثل مواقف محددة، ويطلب منهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في هذه المواقف فعلا.

وتمثيل الأدوار يتخذ اشكالا مختلفة مثل التمثيلية المبرمجة أو التلقائية أو البسيطة أو المتعددة.

ويتكون تمثيل الأدوار من ثلاث خطوات... تبدأ بالتمهيد، والاعداد، ثم القيام بالدور التمثيلي ثم المناقشة والنقد والتحليل.

تم تناول أوجه التشابه والخلاف بين دراسة الحالات وتمثيل الأدوار.

ولأسلوب تمثيل الأدوار مزايا منها يتعلم المتدرب الممارسة، ويكتسب نظرة تحليلية لسلوكه الشخصي، ويعايش المشكلة كما لو كانت حقيقية.

ولكن هذا الأسلوب لا يخلو من عيوب أو مشكلات فقد تكون المشكلة بعيدة عن الواقع أو بسيطة أو تركز على جانب واحد فقط.

ثالثاً: المباريات الادارية:

ويتلخص أسلوب المباراة الادارية في أنه تمرين عملي تطبيقي على موقف معين من المواقف الادارية يشابه الى حد بعيد مواقف العمل التي يعمل فيها المتدرب ويقسم المتدربون الى مجموعات صغيرة تمثل كل منها منظمة، يعقب ذلك تقسيم المباراة الى عدد من الجولات يقوم أفراد كل منظمة في تلك الجولات بمراجعة البيانات المعطاة اهم واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التدريب.

ويمكن استخدام نظرية المباريات في مجال الشرطة اذ يمكن أن تجد طريقها للتطبيق في عمليات حراسة الشخصيات المهمة، وتأمين المنشآت والدفاع المدني والاطفاء والمرور وفض المظاهرات وإنهاء الاعتصامات وغيرها من المجالات الأمنية الحيوية.

ويمتاز أسلوب المباريات الادارية بأن المتدرب يتعرف على بضعة طرق لتصحيح القرار الخاطىء، وتفهم عملية اتخاذ القرارات، أيضا قد يتعلم المتدرب معلومات جديدة من المباريات مثل التطبيق الاحصائي والتحليل الكمي.

وفي مقابل هذه المزايا لا يخلو هذا الأسلوب من العيوب فالصعوبة التي تواجه هذا الأسلوب هو التأكد من صدق تمثيل المباراة للنظام الواقع وتركيزه على أبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالجوانب الكيفية.

رابعاً: تدريب الحساسية:

وهذا الأسلوب يصلح لمستويات القيادة العليا، لأنه يهدف في المقام الأول الى زيادة حساسية القائد نحو العلاقات الانسانية وقياس رد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين وإزالة الحواجر المفتعلة بينهم.

وعلى الرغم من مزيا هذا الأسلوب على الجانب السلوكي في العلاقات بين المتدربين الاّ أنه يواجه بعض الصعوبات، وهي أن هذا النوع من التدريب يحتاج الى أفراد يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس ويقتنعون بهذا النوع من التدريب.

خامساً: التدريب على اتخاذ القرار:

وذلك عن طريق وضع المتدربين أمام مواقف مطلوب اتخاذ قرارات بشأنها على ضوء معلومات متوفرة، وتقييم هذه القرارات من جانب المدربين وتعريف الدارسين بمدى صحة القرارات.

وهذا الأسلوب يتمتع بالواقعية لأنه يعمل على تذليل مشكلة اتخاذ القرار بالنسبة للقائد الاداري.

الهوامـــش

١ - محسن العبودي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. دار النهضة العربية: القاهرة. ١٩٨٤م. ص: ٢٤٧ وما بعدها.

٢ - عبدالكريم درويش. نظرة الى التدريب في اطاره الصحيح. مجلة الادارة. المجلد الرابع. القاهرة. ابريل ١٩٨٢م. ص ٥١.

٣ - تطوير تدريب الضباط من خلال معهد تدريب ضباط الشرطة. بحث جماعي. أكاديمية الشرطة. القاهرة. معهد تدريب ضباط الشرطة. فرقة القيادات الوسطى. ١٩٨٦م. ص ٥٧.

٤ - لمزيد من التفصيل راجع: عبدالكريم درويش. ليلا تكلا. أصول الأمن العام. مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة. ١٩٨٠م. ص ٦١٢. وراجع أيضا محسن العبودي. مرجع سبق ذكره. ص ٢٧١.

٥ - حسين محمد الدوري. الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. كلية الحقوق: جامعة القاهرة. القاهرة. ١٩٧٦م. ص ٢٠١.

٦ - أحمد رشيد. استخدام اسلوب الحالات في التدريب وفي التدريس في الادارة العامة. مجلة العلوم الادارية: القاهرة. العدد الثاني. اغسطس/ آب سنة ١٩٨٦م. ص ٦٠.

٧ - زياد محمد بخيت. أسلوب دراسة الحالات واستعمالاته في مجال التدريب. مجلة العلوم الادارية: القاهرة. العدد الثاني. اغسطس/ آب ١٩٧٢م. ص ٢٤٤.

٨ - مجدي رياض جرجس. سيكلوجية التدريب. بحث مقدم لمؤتمر الشرطة العصرية عام ٢٠٠٠. اكاديمية الشرطة. مركز بحوث الشرطة. القاهرة. يناير ١٩٨٤م. ص ١٤.

٩ - راجع: علي محمد عبدالوهاب. التدريب والتطوير. مكتبة عين شمس: القاهر. ١٩٨١م. ص ١٢٦. وراجع أيضا عادل الحفناوي. مساعدات التعليم والتدريب وأثرها في رفع كفاية العاملين في أجهزة الأمن. مجلة الأمن العام: القاهرة. العدد ٥٧. أبريل/نيسان ١٩٧٢م. ص ٢٣١.

١٠ - راجع علي محمد عبدالوهاب. التدريب والتطوير. المرجع السابق، ص: ١٢٧.

١١ - لمزيد من التفصيل راجع علي أحمد علي. فهم وتطوير السلوك في مجال العمل. مكتبة عين شمس: القاهرة. ص ١٤٨.

١٢ - لويس كامل مليكة. تمثيل الأدوار في التدريب الاداري. مجلة الادارة: القاهرة. العدد الثالث. يناير/ ١٩٧٠م. ص ٤٩.

١٣ مجدي رياض جرجس. سيكولوجية التدريب. مرجع سبق ذكره. ص ١٤.

١٤ ابراهيم درويش. التنمية الادارية. دار النهضة العربية: القاهرة. ١٩٧٥م. ص ٢٠٤.

١٥ - لمزيد من التفصيل راجع: علي محمد عبدالوهاب. التدريب والتطوير. مرجع سبق ذكره. ص ١٢٩.

١٦ علي محمد عبدالوهاب. التدريب والتطوير. المرجع السابق. ص ١٢٩.

١٧ - علي عبدالمجيد عبده. الأصول العلمية للادارة والتنظيم. دار النهضة العربية: القاهرة. الطبعة الثانية عشرة. ١٩٨١م. ص ٥٤٥.

١٨ ـ حسن عبدالله أبو ركبة. بحوث العمليات وتطبيقاتها. مجال الادارة. الهيئة المصرية العامة للكتاب: القاهرة. ص ١٩٢.

١٩ ـ محسن العبودي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. مرجع سبق ذكره. ص ٢٧٥.

٢٠ ـ لمزيد من التفصيل حول هذه النظرية راجع يوسف نصرالدين. مقدمة في بحوث العمليات. معهد التخطيط القومي: القاهرة. ١٩٧٨م. وراجع أيضا نبيل غنيم. مبادىء في نظرية الألعاب. معهد التخطيط القومي: القاهرة. مذكرة رقم ٨٨٥. وراجع أيضا:

B. well theory of Games and statistical Decisions Newyork John Wiley & Sons, Newyork, 1972.

٢١ علي محمد عبدالوهاب. التدريب والتطوير. مرجع سبق ذكره. ص ١٢٣.

٢٢ ـ حسين محمد الدوري. الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. مرجع سبق ذكره. ص ٢٢٠.

٢٣ ـ سمير محمد حسين. بحث في مفاهيم التدريب وأسسه ومجالات تطبيقها على قطاع الشرطة. كلية الاعلام جامعة القاهرة: القاهرة. ديسمبر سنة ١٩٧٩م. ص ١٧.

٢٤ ـ ملامح السياسة العامة لتدريب ضباط الشرطة. بحث جماعي. أكاديمية الشرطة. معهد تدريب ضباط الشرطة. فرقة القيادات الوسطى. دورة رقم ١٨. القاهرة. نوفمبر ١٩٨٤م. ص ٥١. ■

أهمية التدريب في مواجهة مشكلة المخدرات
منهج تدريبي في مجال مكافحة المخدرات

اللواء. احمد امين الحادقة*

المقدمــــــة:

كثيراً ما يتساءل المراقبون[1] مابال مشكلة المخدرات قد اشتدت وطأتها في جميع أرجاء العالم، وتفشت سمومها كالوباء المدمر، واضحت لا تقتصر على جنس دون جنس اذ تعدت كل الحواجز والحدود حتى أصبحت دول العالم جميعها في متناول مخالبها، فلا تستطيع احداها أن تدعي انها في منأى عن اخطارها، فماهو السبيل للتصدي لها، ومواجهتها؟ أهو ببناء المواطن الصالح الذي ينأى بنفسه عن تعاطيها، أو هو بالتدريب المستمر للعاملين في مجال مكافحتها للقضاء عليها أو على اقل تقدير لحصر اضرارها في أضيق الحدود، أم هو الأخذ بالاثنين معا مع العناية بمعالجة المدمنين؟

لقد كان استعمال المخدرات في عصور ماقبل الميلاد، مقتصراً على بعض الطقوس الدينية أو لمعالجة بعض الأمراض، حتى اذا ما وصلنا الى بداية هذا القرن، تعاظمت اخطارها، وتفاقمت آثارها مع تزايد استعمالها للعديد من الأسباب والدوافع، التي وإن اختلفت من بلد الى بلد آخر، ومن شخص الى غيره، فقد استهدفت في النهاية الانسان فاندفع البعض -تحت وطأة الحياة وازدياد القلق والاضطراب النفسي، وبتأثير الحروب والخوف مما يضمره له الغد من مفاجآت، قد استحالت الحياة معها صعبة الاحتمال- اندفع يبحث له عن مخرج، وجده مع الأسف البالغ - وبعد أن ضل الطريق المستقيم - في تعاطي المخدرات التي تنوعت اشكالها وآثارها، طبيعية كانت أو مصنعة فانسابت الى أيدي الشباب مغلفة بكثير من الأفكار الخاطئة التي تروج لها، وتقلل من شأن آثارها الضارة على الكيان البشري، بل

(*) المدير السابق للمكتب العربي لشئون المخدرات

واستطاعت الدعايات المغرضة ترجمتها في بعض الأحيان الى ملذات لا غنىً للانسان عن تذوقها اذا أراد أن يخفف من أثقال الحياة وهمومها.

ومحصلة هذا كله تتمثل في ظاهرة الادمان على المخدرات التي تفشت في كافة المجتمعات، وهي حالة عامة من التمرد الذي يعبر عن الرفض من الداخل لكل القيود التي تفرضها ظروف وطبيعة العصر الذي نعيشه، والتي من شأنها محاصرة وتحديد حرية الشباب، والوقوف أمام تفجير واخراج طاقاتهم الهائلة والكامنة بداخلهم.. وكذلك الفراغ الفكري الذي يعيشه الشباب من حيث عدم استقرار المفاهيم العقائدية السليمة القوية، سواء كانت سياسية أو اجتماعية.. والأهم من ذلك الفراغ الوجداني من حيث عدم الشعور والاحساس بالولاء والانتماء للأسرة والمجتمع والوطن، وكذلك من أسباب هذه الظاهرة الفراغ الجسدي الفسيولوجي للشباب من حيث امكانية اطلاق طاقات الشباب عن طريق ممارسة انواع الأنشطة الرياضية والفنية والأدبية والاجتماعية، وهذا الفراغ بأنواعه الثلاثة يؤدي الى حالة من الخلل النفسي والبيولوجي عند الشباب، يدفع بهم الى حالة من الجنوح والانحراف وينتهي بهم الى الادمان.[٢].

والذي زاد الموقف سوءاً، ان الخطوط الدولية القديمة قد اختلطت معالمها، اذ تربطها اليوم المواصلات السريعة بقوة ربط مذهلة، بحيث أصبحت البشرية لأول مرة في التاريخ، قضية واحدة، وحواراً مشتركاً بين القارات، وجعلت هذا العالم ملفوفا في رداء واحد فأينما سار أو إتجه، فالانسان فيه ـ أي انسان ـ داخل هذا الرداء، ملفوف معه بخيره وشره، فلابد أن تكون عينه عليه، شرقه وغربه، وشماله وجنوبه.

ومن هنا كان واجباً ان تكون أعيننا على العالم بأسره، لأن النظرة المحلية، أو حتى التي تمتد الى دائرة ضيقة محدودة، لم تعد تجدي في العصر الذي نعيش فيه، بعد أن تشابكت فيه الشعوب وتداخلت، بحيث لم يعد من الممكن القول بأن هذه مشكلة محلية خالصة وهذه مشكلة دولية أو عالمية خالصة.

لقد أصبحت المشكلات ـ وعلى رأسها مشكلة المخدرات ـ في أساسها عالمية، وفي مظاهرها كلها أو بعضها محلية.. ولابد من التماس الحل الحاسم لها، حتى وان بدت محلية الطابع تماما، أن يكون نظرنا على العالم، الذي أصبح يتأثر بأي مد أو جزر لما يحدث في أي ركن منه بالنسبة لهذه المشكلة[٣].

المجتمع الدولي ومشكلة المخدرات:

تنبهت الدول الى الخطر الزاحف كالاعصار المتمثل في مختلف أنواع المخدرات والذي يهدد كل ما ورثته من حضارة وقيم وتقاليد، فسارعت الى سن التشريعات المحلية، ثم حاولت فرض رقابة على الاتجار فيها على الصعيد العالمي بدءاً من مؤتمر شنغهاي عام ١٩٠٩م الذي ابرم بين ممثلي ١٤ دولة، ومرورا بأثنتي عشرة اتفاقية وبروتوكولا، كانت آخرها الاتفاقية الوحيدة للمخدرات لعام ١٩٦١م والبروتوكول المعدل لها لعام ١٩٧٢م، والتي بلغ عدد الدول الموقعة عليها ١١٥ دولة، ثم اتفاقية المؤثرات العقلية لعام ١٩٧١م التي بلغ المنضمون اليها ٧٧ دولة من بين أعضاء هيئة الأمم المتحدة، وذلك حتى نهاية عام ١٩٨٤م والتي أنشأت في كنفها بعض الوكالات والهيئات المتخصصة؛ كالهيئة الدولية لمراقبة المخدرات، ولجنة المخدرات الدولية، وشعبة المخدرات، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة اليونسكو، بهدف اقامة تعاون دولي فعال لفرض رقابة دقيقة على المخدرات . وقصر استعمالها في الأغراض الطبية والعلمية، وللقضاء على الانتاج والاتجار غير المشروعين فيها[٤]

مشكلة المخدرات تخضع لقانون العرض والطلب[٥]:

عندما نناقش عملا دوليا يهدف الى التصدي لسوء استعمال المخدرات، ينبغي أن نضع في الاعتبار عاملين على جانب كبير من الأهمية هما:
"العرض" و "الطلب" اللذان يربط بينهما "الاتجار غير المشروع"

و "العرض" أو "الانتاج" تغذيه كميات كبيرة من المخدرات غير المشروعة التي تضغط على السوق من أنواعها الطبيعية والمصنعة التي تصل الى أيدي المستهلكين عن طريق جيش من المهربين والتجار وتدفعهم الى الادمان.

اما "الطلب" أو "الاستهلاك" فيتمثل في الاعداد المتزايدة من المتعاطين أو المدمنين في منطقة ما من مناطق العالم، تدعو الى زيادة الانتاج، وتنشيط عملية الاتجار غير المشروع، ومن ثم فان الأمر يتطلب التصدي للعرض والطلب في آن واحد بمحاولة القضاء على مصادر الانتاج من ناحية، وعلاج المدمنين وتأهيلهم من ناحية أخرى.

وأما "الاتجار غير المشروع" أو بمعنى آخر تهريبها للاتجار فيها ، وهي حلقة الوصل بين "العرض" و "الطلب" فان عِظم هذه الحلقة تستدعي أن تدعم وسائل المكافحة، وان

يلجأ الى تدريب العاملين في مجالها لرفع مستوى أدائهم، وصقل قدراتهم، وان تسن التشريعات الملائمة، وتستغل وسائل الاعلام، من ابرام الاتفاقيات الثنائية، والانضمام الى الاتفاقيات الدولية، والالتزام بحسن تنفيذها في اطار من التعاون الدولي الفعال.

نظرة عامة الى مشكلة المخدرات على اتساع العالم في وقتنا الحاضر:

ليس أصدق من تقارير «الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات» لتعطينا تصورا واضحا لأبعاد المشكلة، ودرجة ضخامتها على اتساع العالم، أو تلك التقارير التي تضعها وكالات هيئة الأمم المتحدة المتخصصة، أو المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الانتربول) وهي كلها جهات تتحرى بالغ الدقة فيما تسوقه في تقاريرها من معلومات.

الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات:

فما الذي أوردته «الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات» في تقاريرها عن الموقف العالمي الحالي فيما يختص بالمخدرات؟[٦]. في تقريرها السنوي الأخير لعام ١٩٨٤م؟

أوردت الهيئة مايلي:

يستمر تدهور الوضع فيما يتعلق بسوء استعمال العقاقير التي تهدد عدداً كبيرا من الأشخاص، ويقوض النظام الاقتصادي والاجتماعي في معظم أجزاء العالم، ولقد بلغت المشكلة الآن حداً هائلاً بحيث أصبحت تتطلب اجراء يتسم بقدر أكبر من التصميم والتنسيق والمتابعة المستمرة، اذ رغم الجهود المشكورة والمبذولة على الصعيدين الوطني والدولي على حد سواء، والتقدم الذي أحرز في بعض المجالات، فإن حالة اساءة استعمال العقاقير في معظم أنحاء العالم ماضية في التدهور، ومن الناحية الجغرافية يتزايد عدد البلدان التي تصاب بهذا البلاء، والعقاقير الاقوى مفعولاً تتوافر على نطاق واسع، كما تستهلك بطرق اكثر خطورة، وفي البلاد التي يجري فيه «انتاج غير مشروع» فان اساءة الاستعمال لا تلحق الضرر فقط بالبلدان الأخرى التي تقع في منطقة معينة وما وراءها، ولكنها عادة ما تنتشر بين السكان المحليين، كما يتعرض سكان «بلدان العبور» الى مخاطر جسيمة، وينبغي على الحكومات في البلدان المعنية أن تمعن النظر في الآثار المترتبة على هذه العلاقة وان تعجل ببذل جهودها في مجال المراقبة تبعا لذلك، فليس هناك منطقة انتاج خالصة أو عبور (ترانزيت) خالصة او استهلاك خالصة، بل يصح أن تجمع اية منطقة من هذه المناطق بين صفتين او اكثر حسب الاحوال.

وعلى هذا.. فلابد لمن يريد التعرف على طرق التهريب الدولية أن يلم أولاً بمناطق الانتاج في العالم، ويقدر حجم هذا الانتاج، فإنـه يلبي احتياجـات الاستهلاك العـالمي، مشروعـا كان أو غير مشروع، وبهذا القدر أيضا يغذي حركة التهريب براً أو بحراً أو جواً، لأن تزايد المتعاطين أو المدمنين في منطقة ما من مناطق العالم، يدعو الى زيادة الانتاج وتنشيط عملية الاتجار غير المشروع، ومن ثم فان الأمر يتطلب التصدي للعرض والطلب في آن واحد بمحاولة القضاء على مصادر الانتاج من ناحية، وعلاج المدمنين وتأهيلهم من ناحية أخرى.

غير أن حلقة الوصل بين العرض والطلب كما ذكرنا هي «الاتجار غير المشروع» الذي يفرض على الدول اذا أرادت الخلاص من هذا الوباء أن تدعم وسائل المكافحة على مختلف صورها بحيث تحد من سوء استعمال المخدرات كلما فرضت المشكلة نفسها في أية منطقة من العالم.

اهمية التدريب:

الفرص المتاحة للمشتغلين بتجارة المخدرات غير المشروعة وامكاناتهم الهائلة تتطلب حسن التدريب:

يدر الاتجار غير المشروع في المخدرات على المشتغلين فيه أرباحا فلكية يسيل لها لعابهم، وتدفعهم الى المغامرة بحثا عن الثراء السريع، وتحملهم على المخاطرة في سبيل تحقيق طموحاتهم الجامحة.

لذلك فانهم يشحذون أذهانهم في اختراع وتنويع وسائل التهريب حتى يصعب على أجهزة المكافحة كشفها، ويوفرون لأنفسهم كافة الامكانات التكنولوجية الحديثة التي مهما غلا ثمنها لا يعوزهم المال اللازم للحصول عليها، فضلا عن أنهم ينشدون بها الطمأنينة والأمان من الوقوع تحت طائلة القانون وما توفره لهم من راحة نفسية تدفعهم الى الاقدام على نشاطهم الاجرامي.

يقابل هذا على الجانب الشرطي في بعض دول العالم وعلى الأخص الدول النامية منها قصور في توفير هذه الأجهزة المتقدمة، وفي عدد الأفراد المدربين تدريبا عاليا يرتفع بقدراتهم الى مستوى مهارات المهربين إن لم يتجاوزها، فان تعاظم ظاهرة اساءة استعمال المخدرات والاتجار غير المشروع فيها الذي تتسع أبعاده يوما بعد يوم يدفع بعض الدول التي تلهث خلف عصابات التهريب الى تدعيم أجهزة المكافحة على وجه السرعة بأفراد غالبا ما يكونون

قليلي الخبرة للتصدي لهذا التيار الجارف على أمل إخضاعهم أثناء عملهم لدورات تدريبية لرفع مستوى كفاءتهم.

أما الدول المتقدمة التي لديها من الامكانات ما يحملها على حسن اختيار أفضل العناصر الشرطية لأجهزة مكافحة المخدرات، وتوفير كافة الأجهزة الحديثة لمواجهة هذا النوع من النشاط، فانها تشعر دائما بالحاجة الى اخضاع أفراد هذه الأجهزة الى التدريب المتخصص المتقدم للاستخدام الكفء لهذه الأجهزة، ولاطلاعهم على كل جديد من حيث طرق التهريب ووسائله، وآخر ما وصل اليه المهربون من تفنن للافلات بمهرباتهم، وما تستلزمه من فطنة رجال المكافحة لاجهاض هذه المحاولات.

تعتبر التنمية الادارية والقيادية اهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول في تنفيذ خططها الطموحة، وتحقيق التطور والتغيير في الفكر وفي الأسلوب المؤدي الى تحقيق وتنفيذ الاهداف، من خلال تخطيط واقعي وعلمي سليم[٧]

وانطلاقا مما قاله الاقتصادي «آدم سميث» بأن أفضل استثمار هو ما يستثمر في البشر، نستطيع أن ندرك أهمية الدورات التدريبية التي لابد أن تنفذها الدولة نامية كانت أو متقدمة، بالنسبة لأفراد أجهزة المكافحة، وان تتخير لهذه الأجهزة الأفراد الذين تتوفر فيهم المقومات الشخصية لهذا النوع من العمل، وان تصقل مواهبهم بالتدريب المناسب لأداء واجبات وظائفهم على افضل وجه.

ويهمنا هنا أن نركز على جانب من اكثر آفاق منع الجريمة ومكافحتها، جاذبية وحيوية، وهذا الجانب هو «العنصر البشري» اثمن عناصر الادارة وأكثرها تعقيدا فلا يوجد اكثر من ذلك الذي يحمل في طياته الفرصة لاستخراج أفضل ما في الأفراد العاملين من طاقات بالدرجة التي تتيح لهم فرص الاستمتاع الى درجة العشق لما يعملون، وبالتالي يبذلون أعظم البذل، ويقدمون أجزل العطاء من أجل تحقيق أهداف العمل.

وفلسفة الادارة الواضحة المحددة لدينا تعتمد أساسا على الحافز الذي يفجر أعظم مافي البشر من طاقات خلاقة ومبدعة، ويساعد الفرد على استخراج أفضل ما في داخله، ومنح أقصى عطائه للعمل، وهي مع ذلك لا تهمل عنصر الردع والعقاب، ومرونة استخدام هذا العنصر كأداة من أدوات الادارة التي في حوزة القيادات[٨]

والاهتمام بتدريب وتنمية العاملين في مجال المكافحة، افراداً او ضباطاً، أساسه الايمان بأهمية التدريب، وبقيمته المتزايدة بالنسبة للنتائج التي يمكن أن يحققها في زيادة كفاءتهم، ورفع مستوى الأجهزة التي ينتمون اليها، وينظر البعض على أنه أفضل استثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً، متى كان هادفاً وجاداً ومثمراً، ومتى تهيأت الظروف المواتية للاستفادة بمن دربوا، وتمكينهم من تطبيق ما تدربوا عليه، والاعتماد أكثر فأكثر على الاستخدامات العديدة للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها، بحيث تحقق الارتفاع بمستوى المهارات والأداء، وإحداث التغيير المستهدف في السلوك، وعادات العمل، والتنمية المخططة المنتظمة توفرها برامج التدريب التي أحسن تصميمها وفق قياس علمي للاحتياجات التدريبية، والتي تأخذ طريقها الجاد بأساليب عصرية ومتقدمة.

اهمية الصفات الشخصية لرجل المكافحة:

ولكن التدريب مهما كان متفوقاً ليس بكاف، ولا يعد بديلًا للصفات والمقومات الشخصية التي يجب أن تتوفر في رجل المكافحة، وعلى الأخص ضباط المكافحة مثل النزاهة، والاتزان والذكاء، والمثابرة، والحرص على الواجب ، وسرعة الخاطر، واتخاذ القرار، فالنجاح في أي برنامج تدريبي محدود أساساً بنوعية الأفراد الذي يختارون أصلًا للمهنة.

والتنمية ليست مجرد اضافات لكمية المعلومات التي تختزنها، ولكنها تفتح على أبعاد جديدة من الوعي المهني، والادراك الفطن للمسئوليات وتحسين مهارات الأفراد من ضباط وجنود، والارتفاع بكفاءتهم الانتاجية، وقدرتهم على المحافظة على سلامتهم مع بلوغ غايتهم، وهذا لا يأتى الأ اذا كان التدريب مرتبطا بالبيئة والواقع، ومتناسقا مع ظروف المجتمع والحضارة والتقدم العلمي و «التكنولوجي».

إن العمل في مجال مكافحة المخدرات، يشمل المقومات الشخصية المتعلقة بالامتياز، والجدارة، والذكاء، والجراة، والحرص، والنزاهة، وقوة التحمل، وتكامل الشخصية، وشغفها الحقيقي بالعمل، وصواب الحكم على الأمور، جنبا الى جنب مع الاستعدادات الشخصية، والرغبة في العمل في مجال المكافحة، ولا يكفي أن يكون الأفراد وخصوصا الضباط منهم متحلين بمثل هذه الصفات فحسب، وانما يلزم بالضرورة أن يكون لديهم الاستعداد والقدرة على بثها في الآخرين من العاملين معهم، لذلك يتحتم أن يكون الاختيار والانتقاء للعاملين في مكافحة المخدرات، وعلى الأخص الضباط منهم، لأفضل العناصر الذكية من بين الضباط

العاملين بالخدمة، ممن يثبت تفوقهم ولياقتهم وميلهم الى هذا النوع من العمل خلال سني خدمتهم ممن لديهم المناعة الشديدة ازاء الأغراءات والاستمالات التي يحاول بعض المهربين أن يمارسوها مع ضعاف النفوس والضمائر وما أكثرهم في عصر تنحسر فيه القيم وتتعاظم فيه الرذائل.

اهمية توحيد المستوى في دورات التدريب:

تؤتى الدورات التدريبية ثمارها وتحقق أهدافها كلما كان الملتحقون فيها على مستوى فئوي موحد، فاذا ضمت الدورة عناصر من فئات مختلفة من الشرطة والجمارك والمرور مثلا، كان من اسباب نجاحها أن يكونوا على الأقل من ذوي المؤهلات والرتب والدرجات المتقاربة، فان هذا ادعى الى التحصيل والاستفادة، وأيسر للمدربين على المضي قدما في برامجهم، متى كان الدارسون على مستوى واحد من الفهم ودرجة الاستيعاب، والرغبة الأكيدة في الاستزادة من المعرفة للارتقاء بمهاراتهم وحسن أدائهم للمهام المنوطة بهم.

ومن الأمانة أن ننبه الى ما سبق أن لمسناه عند بعض الدارسين للدورات التدريبية الخاصة في معاهد التدريب في مجال مكافحة المخدرات، فقد صرح لي بعض الدارسين الذين كانوا يعملون في مجال آخر غير مجال مكافحة المخدرات كالمرور والدفاع المدني وغيرهما، بأنهم يميلون للعمل في مجال المكافحة ولم يستطلع رأيهم قبل ايفادهم للدورة لانهم سعداء في عملهم حيث هم، مما دفعهم الى التغيب تارة عن المحاضرات وأخرى الى التراخي عن استيعابها، وعدم الرغبة في الاستزادة من المعلومات، وعدم التركيز مع المحاضرين، والإعراض عن توجيه الأسئلة للمحاضرين أسوة بزملائهم، واظهار القلق، وابداء الرغبة في سرعة الانصراف فكانت محصلة كل ذلك ضعف مستواهم في الاختبارات التي خضعوا لها، وهو ما يعتبر مضيعة للوقت والجهد اللذين يجدر بنا الحرص كل الحرص على حسن استثمارهما مع غيرهم ممن لديهم الشغف والرغبة في العمل في هذا المجال.

البرنامج التدريبي المتقدم:

وهكذا فان التدريب ينبغي أن يحيط بكل الاعتبارات والعوامل التي سقناها آنفا، فضلا عن أن هذا البرنامج قد وضع للاحاطة بالجوانب الأساسية لمشكلة المخدرات انتاجاً واستهلاكاً، واتجاراً غير مشروع فيها، والالمام بالآثار الجانبية لهذه المشكلة، وكيفية التعامل

معها والتصدي لها، بحيث يلم العاملون في مجال المكافحة بالجانب النظري، والجانب العملي معا، الماماً يدركون معه حجم المشكلة التي وهبوا أنفسهم للوقوف في وجهها، وأبعادها في كافة نواحي الحياة الصحية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، ونوعية المجرمين الذين سيقفون في وجوههم، ومدى خطورتهم وصفاتهم وحيلهم، وذلك لاجهاض محاولاتهم الرامية الى تقويض أركان المجتمع.

ولقد روعي في وضع هذا البرنامج أن يكون موسعا بالقدر الضروري للاحاطة بأغلب نواحي المشكلة، لصقل معلومات رجال المكافحة الذين سيتولون التصدي لهذه المشكلة بمختلف صورها، منذ أن تعد الجرعة المخدرة في مصادر انتاجها، طبيعية أومصنعة، لتأخذ طريقها تهريبا عبر مناطق العبور الى مناطق الاستهلاك، ثم الى أيدي المتعاطين والمدمنين، وما تتطلبه كل مرحلة من هذه المراحل، وما تفرضه على رجال المكافحة من علم ومعرفة بكافة الاجراءات الواجب اتخاذها، سواء على النطاق الدولي أو الاقليمي أو المحلي للوقوف في وجه هذه المشكلة من خلال الاتفاقيات الدولية، أو الثنائية ومتعددة الأطراف، أو التشريعات المحلية التي تشد من أزر أفراد المكافحة.

الا أن الدورات المتخصصة داخل اية دولة من الدول تستطيع أن تتطرق الى موضوعات تهمها هي بالذات، كالتعرض بشيء من التفصيل لأجهزة المكافحة المحلية المختلفة، وبنائها التنظيمي، وطرق التعاون السائد وتبادل المعلومات بينها، والاجراءات الجنائية الواجب اتباعها في ظل التشريعات المحلية، وما تمنحه من سلطات أو ما تفرضه على رجال المكافحة من واجبات.

لذلك فعلى المدربين استخلاص الموضوعات التي تتناسب مع كل دورة، حسب مستوى الدارسين ومؤهلاتهم، ودورهم في مجال المكافحة، وما سيوكل اليهم من مهام، بحيث يأتي برنامج التدريب متناسباً واحتياجات الدورة.

المنهج التدريبي:

يشتمل التدريب على شقين:

ا ـ الجزء النظري.

ب ـ الجزء العملي.

وكلاهما ضروري ومهم بالنسبة للعاملين في حقل المكافحة.

فالجزء النظري: يوسّع مدارك الدارس ويعرفه بجوانب المشكلة المختلفة: الصحية، والنفسية ، والاجتماعية، والاقتصادية وما اليها، وموقف المجتمع الدولي منها بعقد الاتفاقيات الدولية التي تنظم استعمالات المخدرات للأغراض الطبية والعلمية وتحد من اساءة استعمالها التي تقوض أركان الحضارات، وتتهدد الصحة العامة، وتلقي بالشباب الى حتفهم، وتوضح حجم المشكلة وأبعادها، وارتباط الموقف الدولي بالموقفين: الاقليمي، والمحلي، وعظم الرسالة الملقاة على عاتقهما، لكي يكون تحركهما عند معالجة المشكلة المحلية في الاطار العام الذي رسمته الاتفاقيات الدولية أو القوانين المحلية اذ أن كلا منهما مرتبط بالآخر ويتأثر به او يؤثر فيه.

اما الجزء العملي: فعلى جانب كبير من الأهمية لجميع العاملين في مجال المكافحة، اذ يضعهم على المستوى المطلوب لمواجهة المهربين الذين يباشرون نشاطهم في مجال الاتجار غير المشروع بالمخدرات، بدءا بالمتعاطين والمدمنين ومرورا بالتاجر العادي المحلي الى صاحب النشاط الاقليمي وانتهاء بالعصابات الدولية ومافيا المخدرات بكل امكاناتها التكنولوجية الهائلة ووسائل اتصالاتها ومواصلاتها الحديثة، وتفننها في وسائل وطرق التهريب، هربا من مخالب القوانين الدولية والمحلية، والتي ينبغي أن يلم بها رجال المكافحة إلماما يمكنهم من ملاحقتهم والقبض عليهم، بل ويقيهم الزلل، ويجنبهم أخطاء التطبيق حتى تكلل جهودهم بالفلاح والنجاح وحتى لا تذهب هباءً منثوراً أدراج الرياح، وقد تعرضهم للمساءلة فتصيبهم بالاحباط.

مستويات الدارسين في دورات التدريب:

يكون الدارسون في الدورات التدريبية عادة ... على ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: ويتكون ممن يراد تأهيلهم للعمل في مجال المكافحة، ولم يسبق لهم العمل في هذا الحقل من قبل، وهؤلاء ينبغي على المشرفين العلميين للدورة أن يوازنوا بين مستواهم العلمي، وقدر الجرعة من المعلومات النظرية والعملية، - ان صح التعبير - التي تقدم اليهم، بحيث تضع أقدامهم على أول الطريق، فيمضون فيه بخطى ثابتة، تمكنهم من حسن اعدادهم للنهوض بالمسئوليات الجسيمة التي ستوكل اليهم.

وهؤلاء المستجدون ينبغي أن تراعى الدقة في اختيارهم ممن تتوفر فيهم الصفات الواجب توفرها في رجل المكافحة، وممن لديهم الرغبة في العمل في هذا المجال، والحرص على اكتساب العمل والمهارات، والاستزادة من المعلومات التي تنمي مداركهم وخبراتهم.

المستوى الثاني. ويتكون من رجال المباحث الجنائية الذين يعملون في حقل مكافحة الجريمة بمختلف صورها، على المستوى المحلي، ومنهامكافحة المخدرات، وهم يكافحونها عادة في نطاق عملهم. وفي دائرة اختصاصهم ويكونون عادة على شيء من الخبرة المحلية، وتهدف الدورة التدريبية الى توسيع آفاقهم، وتعريفهم بحيل المهربين وطرقهم، والخروج بهم الى دائرة اوسع اقليميا ودوليا لكي يضعوا أيديهم على أطراف المشكلة، ويتعرفوا على منافذها التي تنساب منها السموم الى أيدي المتعاطين والمدمنين، وكيف يمكن التصدي للمشكلة بالمكافحة، وللمدمنين بالعلاج.

المستوى الثالث: وهم المتخصصون في حقل المكافحة، الذين يعملون في ادارات مكافحة المخدرات، التي تحمل على كاهلها عادة، وطبقاً للاتفاقيات الدولية، عبء مكافحة المخدرات انتاجاً وتجارة وتهريباً وتعاطياً غير مشروع على المستوى الدولي والاقليمي والمحلي، والوقوف سداً منيعاً دون تداولها، كما يوكل اليهم في بعض البلاد مباشرة التحقيقات في قضايا المخدرات، وكذلك يشمل هذا المستوى رجال الحدود والسواحل والجمارك الذين يقفون في خط الدفاع الأول في مداخل البلاد ويتعاملون مع المهربين الدوليين.

وهؤلاء جميعا ينبغي أن يصل بهم التدريب الى مستوى رفيع من العلم والمعرفة والوقوف على كل جديد في هذا المجال، واتاحة الفرصة أمامهم للاشتراك في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، حتى تصقل خبراتهم وترتفع بهم الى المستوى المطلوب لمجابهة العصابات المنظمة ذات الأنشطة الواسعة والامكانات العظيمة بحيث يستطيعون اجهاض محاولاتها والقبض على أفرادها، والزج بهم في غياهب السجون للقضاء على نشاطهم.

مساعدات التدريب:

ان التدريب لن يؤتى ثماره مالم تتوفر له مساعدات التدريب التي يسبب الافتقار اليها او عدم سرعة استجابتها لمتطلبات التدريب، قصوراً يؤثر على مستوى تحصيل الدارسين للمعلومات التي يجب أن تعين عليها هذه المساعدات الفنية المرفق ملحقا بها -.

قواعد عامة تتصل باسلوب العمل:

ينبغي أن يخضع المنهج التدريبي لهذه القواعد العامة:

١ - يجب أن يقسم المنهج التدريبي الى عدة فصول تشمل كل منها موضوعا او اكثر، وقد يتطلب كل موضوع محاضرة أو اكثر حسب أهميته، والفيصل في تحديد عددها هو درجة

اهميتها بالنسبة للدارسين تمشيا مع مستواهم العلمي والوظائف التي يشغلونها في مجال المكافحة، وعلى المشرفين على هذه الدورات تحديد المدة المناسبة لتغطية موضوع المحاضرة، بالقدر الذي يتناسب وأهمية الموضوع ويتفق في الوقت ذاته وقدرات الدارسين.

٢ ـ يمكن اخضاع الدارسين لفترتين دراسيتين، احداهما صباحية والأخرى مسائية، مدة كل منهما ساعتان، حسب مقتضيات ظروف الدارسين وتفرغهم كليا أو جزئيا للانخراط في الدورة.

٣ ـ أن يتخلل المنهج ندوات مفتوحة تعقد لمناقشة الموضوعات المترابطة كلما فرغ المحاضرون منها، على أن يحضر الندوة جميع المحاضرين والدارسين، ولامانع من أن يشترك فيها أفراد الجمهور ووسائل الاعلام مالم يكن هناك ما يمنع ذلك، لإلقاء الضوء على بعض الجوانب المهمة.

٤ ـ أن يستعين المحاضرون بالوسائل السمعية والبصرية والأفلام والشرائح وحقائب التعرف على المخدرات والوسائل التكنولوجية الحديثة وما اليها، كلما أمكن ذلك، على أن يتم تجهيز هذه الوسائل قبل البدء في الدورة، وييسر الحصول عليها واستعمالها بمعرفة المختصين، فان ذلك أجدى وأنفع للدارسين، ويحملهم على اليقظة والانتباه والمتابعة، ويرسخ لديهم المعلومات، ويزيد من تشوقهم الى الاستزادة والمعرفة.

٥ ـ ويفضل أن تكون مدة عرض الموضوعات (الحصة الدراسية) مناسبة، حتى لا يبعث الملل في نفوس المدرسين ويفقدوا جزءاً كبيراً من اهتمامهم بالمادة المعروضة أو تفاعلهم مع مقدم هذا الموضوع، لذلك يفضل أن يعطى الدارسون فترة قصيرة من الراحة بين كل حصة دراسية وأخرى.

افتتاح الدورة التدريبية:

من دواعي نجاح الدورات التدريبية، أن يعطى لافتتاحها اهتمام خاص يشعر المحاضرين والدارسين معا بأهمية الدورة، وما ينبغي أن يأخذوا به انفسهم من السلوك المنضبط وجدية الانتظام في المحاضرات، والمحافظة على المواعيد، وحسن الاستماع والاحترام المتبادل، والرغبة الأكيدة في التحصيل والاستفادة من كافة المعلومات التي تقدم، ومحاولة الاستزادة منها من خلال بعض المراجع.

ولتحقيق هذه الأهداف يحسن اتباع مايلي.

١ ـ افتتاح الدورة بحضور أحد كبار المسئولين بالوزارة المنوط بها مسئولية مكافحة المخدرات أو من ينوب عنه بالدولة المضيفة، اشعارا للدارسين بأبعاد المشكلة وحجمها على المستويين الاقليمي والدولي واهمية التدريب على مكافحتها.
٢ ـ كلمة من احد كبار المسئولين في جهاز المكافحة أو من ينوب عنه في الدولة المضيفة، لبيان الأخطار المحدقة بالوطن العربي من جراء انتشار المخدرات وأهمية الارتقاء بمستوى اداء المكلفين بمكافحتها.
٣ ـ كلمة من المشرف على الدورة، يرحب فيها بالدارسين، ويشرح لهم فيها خطة البرامج الموضوعة، وكيفية السير فيها، وأسلوب العمل، ومناقشة ما قد يعرض عليه من مقترحات أو تعديلات تساعد على تحقيق الغاية المرجوة من الدورة.
٤ ـ دعوة أجهزة الاعلام لحفل الافتتاح، لتسليط الأضواء على الدورة التدريبية لمواجهة مشكلة المخدرات، من أجل اشراك الراي العام في مواجهة أخطارها والتشجيع الأدبي لكل مجهود يبذل للقيام بهذا الواجب الوطني والديني، الأمر الذي يعمق لدى الدارسين الشعور بالمسئولية ويشجعهم على المضي في طريقهم بكل الاصرار للوقوف سدا منيعا ضد هذه الآفة التي اضحت من أبرز مشاكل العصر الحديث التي تهدد الانسانية في حاضرها ومستقبلها.

المحاضرات وفتراتها والزيارات الميدانية والرحلات الترويحية:

كان في الاستطاعة أن نضع لكل محاضرة وما تستلزمه من وقت بالساعة، الا أن كل موضوع تتحكم فيه عوامل شتى من حيث:

١ ـ مستوى الدارسين ومؤهلاتهم ورتبهم وأهمية الموضوع نفسه بالنسبة للمراكز التي يشغلونها في أجهزة المكافحة المختلفة.
٢ ـ نوع دورة التدريب ومدتها: هل سي دورة تنشيطية لذوي الخبرة؟ أم هي دورة خاصة للتعريف بالمشكلة ونواحيها وآثارها وطرق مكافحتها بالنسبة للمبتدئين؟ أم أنها دورة للتخصص المتقدم في مكافحة الجريمة بمختلف صورها ومن بينها جريمة المخدرات أي حسب نوع الدورات المختلفة فكل نوع من هذه الأنواع تفرض على المعد لها أو المشرف عليها أن يحدد مداها ومدتها على مر الأيام أو الشهور.

٣ - ولقد وضعنا الكل موضوع من هذه المحاضرات بعض العناصر التي يستطيع المحاضر أن يستعين بها، فذكرناها على سبيل الاسترشاد لا الحصر، ويستطيع المحاضر أن يدخل عليها أي تعديل يراه مناسبا سواء بالاضافة أو الحذف حسبما يراه وحاجة الدارسين.

٤ - قد يرغب المشرف على الدورة أن يركز على جانب دون غيره من جوانب المشكلة بالنسبة لأهميته لبعض الدارسين حسب الاحتياجات القومية وما قد يراه من ضرورة الاستعانة بالوسائل السمعية أو البصرية أو ما قد يتيحه لهم من الاطلاع والمشاهدة على نماذج من أنواع المخدرات الحقيقية في المتاحف أو الأنواع المقلدة داخل الحقائب التي أعدت لغرض التدريب أو تلك التي تحتوي على بعض المحاليل للكشف عن المواد المضبوطة ومعرفة احتوائها على مخدر من عدمه ومن أي نوع من أنواعها المختلفة.

٥ - ينبغي أن يعنى بالزيارات الميدانية لمختلف الأجهزة المكافحة والمعارض والمتاحف وكذلك الرحلات الترويحية التي تجدد نشاط المشاركين.

لما تقدم من الأسباب رأينا ان نسرد عناوين المحاضرات وأن نعدد تحتها عناصرها تاركين مداها ومدتها لتقدير القطاع المشرف على التدريب الذي قد يقصّر الدورة على بعض الموضوعات الأساسية دون غيرها، واضعا في اعتباره مدى التوسع المطلوب الذي يتفق ومدة الدورة، ومستوى الدارسين المطلوب تدريبهم، ومؤهلاتهم، ومراعاة الحد الأدنى والأقصى لاحتياجاتهم، من أجل النهوض بواجبهم على مستوى عال من الكفاءة.

ولنضرب مثلا لذلك: اذا أردنا مثلا أن نلقي محاضرة بعنوان: «مناطق انتاج المخدرات الدولية وطرق التهريب العالمية» فان المحاضر يستطيع ان يذكر باختصار هذه المناطق بالنسبة للأفيونات، وبالنسبة للحشيش وزيت الحشيش، أو شجرة الكوكا والكوكايين، أو المؤثرات العقلية، وان يبين على الخريطة مواطن الانتاج وخطوط سير المخدر من منبعه الى مصبه بمناطق الاستهلاك، مارا بمناطق العبور وهذا الاختصار المفيد يؤدي الغرض بالنسبة للمبتدئين في مثل هذه الدورة.

أما اذا تعلق الأمر بالدارسين في دورة التخصص المتقدم في مجال مكافحة المخدرات، فان الامر يقتضي التوسع لمعرفة حجم الانتاج المشروع أو غير المشروع في كل بلد منتج، وماهي الضوابط التي وضعتها الدولة للانتاج المشروع والقوانين التي سنتها للتحكم في هذا الانتاج، وماهي الاجراءات التي اتخذتها لمواجهة الاتجار غير المشروع سواء محليا بتدعيم

أجهزة المكافحة بالعدد والعُدد اللازمة والوسائل التكنولوجية الحديثة لرفع مستوى أدائها، وما حققته من انجازات في هذا السبيل أو على النطاق الدولي، بالانضمام الى الاتفاقيات الدولية، والاستعانة بالمعونات المادية والفنية من الصندوق الخاص لهيئة الأمم المتحدة أو وكالاتها المتخصصة، وما جنته من ثمرات أو صادفها من معوقات كمشكلة مضغ أوراق الكوكا مثلا.

المنهـــج

اولا: المخدرات بانواعها بين الاستعمال المشروع وغير المشروع:

١ ـ لمحة تاريخية عن الاستعمال المشروع وغير المشروع للمخدرات ودوافعه على مر العصور
 ـ نبذة عن حرب الأفيون كدليل على انتهاك حقوق الانسان بقهر الشعوب على اساءة استعمال المخدرات.

٢ ـ تعريف المواد المخدرة في الاتفاقيات الدولية والقوانين المحلية والتعريف الطبي.

٣ ـ تعريف التعود ـ تعريف الادمان ـ الفرق بين التعود والادمان ـ أعراض الانقطاع (أو الفطام أو الانسحاب).

٤ ـ ظاهرة الادمان وأسبابها واضطراباتها النفسية وعلاجها.

ثانيا: تقسيمات المخدرات المختلفة: كيفية صنعها وتعاطيها وتاثيراتها:

ـ نبذة عن التقسيمات المختلفة التي وردت بالقوانين المحلية أو التي صدرت عن قسم المخدرات بالأمم المتحدة أو المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الانتربول) وتشمل:

أ ـ تصنيف المخدرات من حيث الوانها.

ب ـ تصنيف المخدرات من حيث تأثيرها على الصحة البدنية أو العقلية.

جـ ـ تصنيفها من حيث كونها من أصل طبيعي أو مصنّع.

المخدرات الطبيعية: ويقصد بها تلك التي تؤخذ من نباتات مخدرة:

أ ـ **القنب الهندي**: Cannabis Sativa الذي يؤخذ منه الحشيش.

وصف نبات القنب الهندي ـ طريقة جني المحصول ـ كيفية تجهيز الحشيش للتداول في الشرق الأوسط ـ كيف يعرض الحشيش في سوق الاتجار غير المشروع ـ كيفية تعاطي

الحشيش - تأثير الحشيش على الكيان البشري كيفية التعرف على الحشيش - زيت الحشيش - وصف زيت الحشيش - الدول التي ظهر بها زيت الحشيش وكيفية صنعه - فاعلية زيت الحشيش والمقارنة بينه وبين الحشيش العادي وطريقة تعاطيه وتأثيره.

ب - خشخاش الافيون؛ Papaver Somniferum الذي يؤخذ منه الأفيون.

نبذة تاريخية - وصف النبات - كيف يستخرج الأفيون من الكبسولة - الأفيون الخام - Raw Opium - الأفيون المجهز Prepared Opium خبث الأفيون Opium Dross كيفية تعاطي الأفيون (في الدول العربية - في الدول الآسيوية والأمريكية) تأثير الأفيون على الكيان البشري - اهم مشتقات الأفيون: المورفين والهيرويين - وصف المادة وتأثيرها المخدر - كيفية تعاطي هذه المواد كيفية التعرف على مدمني الأفيون ومشتقاته.

جـ - شجيرة الكوكا: Erythroxylon Coca وصف الشجيرة - وصف أوراق الشجيرة - مناطق زراعتها - كيف تمضغ أوراقها - آثار مضغ أوراق الكوكا - استخراج الكوكايين من أوراق الكوكا - كيفية تعاطي الكوكايين - تأثر الكوكايين على متعاطيه - التعرف على مدمني الكوكايين - الوضع العالمي الراهن بالنسبة لشجيرة الكوكا.

د - شجرة القات: Catha Edulis Forsk متى وكيف اكتشفت شجرة القات - القات من الوجهة التاريخية - وصف الشجرة أسماء القات المختلفة - التوزيع الجغرافي لشجرة القات الأضرار الاقتصادية لمضغ أوراق القات - أضرار القات الصحية - التركيب الكيماوي للقات ولماذا لم يدرج على قوائم المواد المخدرة دوليا - التأثيرات الصحية لمتعاطي القات - كيف يتم تخزين أوراق القات ومضغها، التأثيرات الضارة لتخزين أوراق القات ومضغها وتأثيرات - جسمانية - نفسية (عصبية) - آثار القات من الناحية الاجتماعية الايجابية منها والسلبية، - الجوانب السياسية لمشكلة القات - التجربة السعودية الرائدة في معالجة مشكلة القات بجبال فيفا بمنطقة جيزان.

- **المؤثرات العقلية**: (وسميت أيضا بالمواد المؤثرة على النفس والعقل - وبالمواد النفسية) (Psychotropic Substances) وهي.

أ - المثبطات أو المهبطات Depressants.

وتنقسم الى مهدئات - ومسكنات - ومنومات وتسمى مجموعتها بالباربتيورات Barbiturates.

ب - المنشطات: Stimulants

وتسمى مجموعتها بالامفيتامينات Amphetamines

جـ ـ مواد الهلوسة: **Hallucinogens**

ومنها: الميسكالين **Mescaline**

البسيلوسيبين **Psilocybin**

ال (ل. س. د. ٢٥) **L.S.D 25**.

واسمه **Lysergic Acid Diethylamide**

د الكيماويات المتطايرة؛ **Volatile Chemicals** ومنها:

الغراء ـ البترول ـ سائل ملء القداحات ـ مذيبات الدهانات ـ (التينر) ـ سائل التنظيف.

ـ خصائص الادمان على المؤثرات العقلية بأنواعها:

ملاحظة ١: يستعان بالبرنامج السمعي ـ البصري للانتربول:

ملاحظة ٢: ندوة يحضرها جميع المحاضرين والمشاركين في الدورة لمناقشات مفتوحة حول هذه الموضوعات.

ملاحظة ٣: حبذا لو يتسنى للدارسين القيام برحلة الى منطقة جيزان لمشاهدة التجربة الموفقة لاحلال زراعات بديلة مكان زراعات أشجار القات بجبال فيفا والبرنامج الناجح لمساعدة الأهالي.

ملاحظة ٤: زيارة معارض المخدرات مثل معرض المخدرات بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

ثالثاً: الانتاج المشروع وغير المشروع للمخدرات على اتساع العالم:

١ ـ مناطق انتاج المخدرات على اتساع العالم والمشكلات التي تتصل بهذا الانتاج ومحاولات التغلب عليها محليا ودوليا بالنسبة لكل مخدر: خشخاش الأفيون والأفيونات ـ القنب الهندي (الحشيش) شجيرة الكوكا والكوكايين ـ شجرة القات ـ المؤثرات العقلية.

٢ ـ مناطق انتاج المخدرات في العالم العربي: الجهود التي بذلت لاستبدال «زراعة الحشيش اللبناني بزراعات بديلة ـ نبذة عن المشروع الأخضر اللبناني ـ مساعدات الصندوق لمصر للتغلب على زراعات النباتات المخدرة (خشخاش الأفيون والحشيش في صعيد مصر).

رابعا: اسباب تعاطي المخدرات:

١ خطر تعاطي المخدرات القائم في المنطقة العربية وخارجها.
٢ ـ الشباب وتعاطي المخدرات.
٣ ـ الأسباب الاجتماعية والاقتصادية لتعاطي المخدرات.
٤ ـ الأسباب النفسية والصحية لتعاطي المخدرات.

خامسا: تاثير انواع المخدرات على نواحي الحياة الانسانية:

١ ـ تأثير المخدرات على النواحي الصحية والنفسية.
٢ ـ تأثير المخدرات على النواحي الاجتماعية.
٣ تأثير المخدرات على النواحي الاقتصادية.
٤ ـ تأثير المخدرات على برامج التنمية.
٥ ـ تأثير المخدرات على الأمن القومي.

ملاحظة ١: ندوة يحضرها جميع المحاضرين والمشاركين في الدورة لمناقشات مفتوحة حول هذه الموضوعات.

ملاحظة ٢: يمكن تكليف المشاركين بعمل أبحاث في أحد هذه الموضوعات مالم يكونوا قد كلفوا بعمل أبحاث في أحد الموضوعات السابقة.

سادسا: التدابير الوقائية لتعاطي المخدرات:

١ ـ التدابير التشريعية للوقاية من تعاطي المخدرات.
٢ ـ دور المؤسسات الاجتماعية:
أ ـ الدور الوظيفي للأسرة.
ب ـ دور المؤسسات التعليمية.
جـ ـ درو المؤسسات المهنية.
د ـ دور المؤسسات الانتاجية.
هـ ـ دور المؤسسات الدينية.
و ـ دور المؤسسات الاعلامية.
ز دور التخطيط العمراني.

سابعا: علاج المدمنين:

أ ـ علاج المدمنين صحيا والوصول به الى أفضل النتائج.
٢ علاج المدمنين والمتعاطين وتأهيلهم نفسيا واجتماعيا.
٣ ـ دور العيادة الخارجية في علاج المدمنين.
٤ ـ دور المسجد في التأثير على المتعاطين والمدمنين.

ملاحظة: ندوة يحضرها جميع المحاضرين والمشاركين في الدورة لمناقشات مفتوحة حول هذه الموضوعات.

ثامنا: موقف الشريعة الاسلامية من المخدرات:

١ ـ موقف الشريعة الاسلامية من تعاطي المخدرات.
٢ ـ موقف الشريعة الاسلامية من الاتجار بالمواد المخدرة واتخاذها وسيلة للربح التجاري.
٣ ـ موقف الشريعة الاسلامية من زراعة النباتات المخدرة بقصد استخراج المادة المخدرة وبيعها للتعاطي أو الاتجار غير المشروع فيها.
٤ ـ موقف الشريعة الاسلامية من الربح الناجم من هذا السبيل أهو حلال أم حرام؟
٥ ـ موقف الشريعة الاسلامية من التصدق بالأموال الناتجة عن التعامل في المواد المخدرة.
٦ ـ موقف الشريعة الاسلامية من ارتياد مكان معد لتعاطي المخدرات.
٧ موقف الشريعة الاسلامية من تعاطي المخدرات للعلاج.
٨ ـ موقف الشريعة الاسلامية من عقوبة الاعدام لمهرب المخدرات أو المتاجر فيها.

ملاحظة: ندوة يحضرها جميع المحاضرين والمشاركين في الدورة لمناقشات مفتوحة حول هذه الموضوعات.

تاسعا: الاتجار غير المشروع في المخدرات:

١ ـ الاتجار غير المشروع بالمخدرات المختلفة ومسالك تهريبها دولياً وعلى اتساع العالم العربي من مناطق انتاجها الى مناطق استهلاكها مروراً بمناطق العبور كيف يخطط له من قبل المهربين وكيف يخطط للتصدي له من قبل أجهزة المكافحة.

٢ أساليب اخفاء المخدرات ونقلها بوسائل النقل المختلفة: براً وبحراً وجواً (فوق ظهور الدواب - بالسيارات - بالشاحنات - بالسكك الحديدية - بالطائرات - بالبواخر عابرة القارات - بالزوارق واللنشات - على أجسام المهربين).

٣ - المعامل السرية لتحويل أو صنع المخدرات، والمواد والأدوات التي تستخدم.

٤ اكتشاف زراعات النباتات المخدرة واتلافها.

٥ - المرور المراقب للمواد المخدرة - ايجابياته وسلبياته.

ملاحظة: يعرض البرنامج السمعي والبصري (الانتربول).

عاشراً: الأسلوب العلمي لمكافحة تهريب المخدرات والاتجار غير المشروع فيها:

أ - اجراء التحريات وجمع المعلومات:

١ أسلوب اجراء التحريات، وتجنيد المصادر وجمع المعلومات.

٢ - التعامل الأمثل مع المخبرين.

٣ - التعامل الأمثل مع المرشدين.

٤ دسّ رجل الشرطة بين صفوف المهربين Under Cover Agent System

٥ - كيفية اجراء المراقبات في مجال المكافحة: المراقبة الفردية والثنائية والثلاثية، المراقبة الثابتة والمتحركة والراجلة.. الخ، مراقبة الأماكن والأشخاص، مراقبة الاتصالات الهاتفية، مراقبة الرسائل البريدية في نطاق الحدود التي رسمها القانون - طرق التستر أو التخفي التي قد يلجأ اليها رجال المكافحة.

ب - استخدام الأجهزة الألكترونية والكلاب الشرطية:

١ - استخدام الأجهزة الالكترونية المتطورة في مجال المكافحة: البصرية، السمعية، آلات التسجيل والتنصت وما اليها.

٢ - حقائب المواد الكاشفة للتعرف السريع على المخدرات عند الضرورة وكيفية استعمالها مع مراعاة مدة صلاحيتها.

٣ - استخدام الكلاب الشرطية في اكتشاف المخدرات.

جـ - اجراءات الضبط والتفتيش وكيفية تنفيذها بنجاح وقواعد اجراء التحقيق واداء الشهادة.

١ - كيف توضع خطة الضبط والتفتيش في قضايا المخدرات: تفتيش الأشخاص - تفتيش الأماكن - اكتشاف المخابىء السرية داخل المساكن في الأماكن المكشوفة أو بوسائل النقل المختلفة.

٢ ـ الاحتياطات الواجب توخيها عند تنفيذ التفتيش لضمان نجاح المأمورية وتلافي ما قد يصادفها من مفاجآت أو مضاعفات.

٣ ـ الاجراءات الواجب اتباعها بعد اجراء التفتيش والضبط بالنسبة:
للقوات المرافقة للمتهمين واستجوابهم ـ بالنسبة للمضبوطات (تحريز المخدرات) إخطار الجهات المسئولة محليا ودوليا.

٤ قواعد اجراء التحقيق في قضايا المخدرات.

٥ ـ كيفية اداء الشهادة أمام المحاكم والاعداد لها لتحقيق العدالة وعدم افلات المتهمين من العقاب مع الحفاظ على سرية المرشدين السريين.

٦ ـ قواعد الحوافز ومكافأة المُجِدّ وعقاب المقصر.

٧ ـ كيف يستطيع الضابط أن يكسب احترام القضاء والدفاع والمتهمين معا.

ملاحظة: تُعقد ندوة يحضرها جميع المحاضرين والمشاركين لمناقشة الموضوعات السابقة.

حادي عشر: اجهزة مكافحة المخدرات على الصعيد الوطني:

بيان أجهزة المكافحة على الصعيد الوطني مع ايضاح تبعيتها للجهات ومهامها واختصاصها المكاني في المكافحة، وتبادل المعلومات، وكيفية الربط بينها، والتنسيق بين جهودها، ومنابع حفظ المعلومات ـ وهذه الأجهزة والجهات عادة هي:

ا ـ الأجهزة المكافحة .

١ ـ ادارة مكافحة المخدرات.
٢ ـ ادارة المباحث الجنائية.
٣ ـ سلاح الحدود والسواحل.
٤ ـ مصلحة الجمارك.

ب ـ الوزارات المعنية:

١ ـ وزارة الصحة.
٢ ـ وزارة الشئون الاجتماعية.
٣ وزارة الثقافة.
٤ ـ وزارة الاعلام.
٥ ـ وزارة الشباب.
٦ ـ وزارة الأوقاف (الشئون الدينية).

ملاحظة ١: يوضع في الاعتبار اعداد زيارات لهذه الجهات أو لأهمها على الأقل بالنسبة للمشاركين في الدورة.

ملاحظة ٢: عرض بقية الشرائح بالبرنامج السمعي البصري (الانتربول).

ثاني عشر: الأجهزة الاقليمية ودورها في مجال المكافحة:

١ ـ المكتب العربي لشئون المخدرات بجامعة الدول العربية: نشأته ـ تطوره ـ نشاطه ـ ماطرأ على بنائه التنظيمي تبعيته ـ ماحققه من انجازات.

٢ ـ التعاون العربي لمواجهة مشكلة المخدرات.

٣ ـ الاتفاقيات العربية الثنائية أو متعددة الأطراف وما حققته من نتائج بالنسبة للمكافحة.

٤ ـ دراسة مقارنة عن المخدرات في التشريعات العربية.

٥ ـ قانون مكافحة المخدرات المحلي اذا كان المشاركون في الدورة من دولة واحدة.

ثالث عشر: التعاون الدولي من خلال الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمخدرات:

١ ـ الاتفاقية الموحدة للمخدرات لعام ١٩٦١م، وبروتوكول عام ١٩٧٢م المعدل لها.

٢ ـ اتفاقية المؤثرات العقلية لعام ١٩٧١م.

وأهم ما ورد في الاتفاقيتين لتنظيم استعمال المخدرات، ومكافحة الاتجار غير المشروع فيها.

٣ ـ اتفاقية مكافحة الاتجار غير المشروع في العقاقير الخطرة لعام ١٩٣٦م.

٤ ـ اتجاهات اباحة التعاطي في بعض الدول الأجنبية وموقف الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات.

رابع عشر: الهيئات الدولية التي تعمل في مجال تنظيم المخدرات ومكافحة الاتجار غير المشروع فيها:

أ ـ الأجهزة الدولية المتخصصة في مكافحة المخدرات:

١ ـ الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات : نشأتها واختصاصاتها:

٢ ـ لجنة المخدرات الدولية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي ـ نشأتها اختصاصاتها.

٣ ـ شعبة المخدرات بالأمم المتحدة ـ نشأتها ومهامها.

٤ ـ الصندوق الخاص بالأمم المتحدة لمكافحة إساءة استعمال المخدرات ـ مساعداته وانجازاته.

٥ ـ مختبر المخدرات بالأمم المتحدة.

ب ـ المنظمات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة:

١ ـ منظمة الصحة العالمية.

٢ ـ منظمة الاغذية والزراعة.

٣ ـ منظمة العمل الدولية.

٤ ـ منظمة اليونسكو.

٥ معهد بحوث الدفاع الاجتماعي (روما).

٦ ـ منظمة التنمية الصناعية بفينا.

٧ ـ معهد بحوث التطور الاجتماعي.

جـ ـ المنظمات التي تعمل بين الحكومات

١ ـ المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الانتربول) نشأتها وتطورها. ودورها في مكافحة الاتجار غير المشروع وتعقب المهربين الدوليين.

٢ ـ مجلس التعاون الجمركي.

٣ ـ المجلس الأوربي.

٤ ـ منظمة خطة كولومبو.

٥ ـ الاتحاد البرلماني الأوربي.

٦ المكتب العربي لشئون المخدرات.

٧ المنظمة العربية للتنمية الزراعية (الخرطوم).

د ـ المنظمات الدولية غير الحكومية التي تعمل في مجال المخدرات:

١ ـ الاتحاد الدولي الكاثوليكي للاحسان.

٢ ـ المجلس الدولي للمسكرات ومكافحة الادمان على العقاقير.

٣ ـ الاتحاد الدولي لرفاهية الطفل.

ملحـــق
بالمساعدات الفنية الضرورية للتدريب

١ - الخرائط الجغرافية للعالم أجمع - وللعالم العربي - وياحبذا لو أعدت خصيصا لبيان مناطق الانتاج ومناطق الاستهلاك ، ومسالك التهريب التي تربط بين المنطقتين.
٢ - تلفزيون - فيديو - آلة سينما ١٦ملم أو ٨ملم حسب الحاجة.
٣ - (بروجيكتور) لعرض الشرائح Slide Projector
٤ - (بروجيكتور) لعرض الشرائح المكتوبة Over Head Projector
٥ - راديو كاسيت.
٦ - البرنامج السمعي البصري الأول للانتربول ويحتوي على عدد ٢٩٥ شريحة ملونة والمصحوب بثلاثة شرائط كاسيت سجل عليها التعليق، أو البرنامج السمعي البصري للانتربول أيضا الذي ظهر حديثا والمكون من ٣١٨ شريحة ملونة (شفافة) والذي يعتمد على شرح المحاضر لأنه غير مصحوب بشرائط كالأول.
٧ - حقائب تحتوي على عينات بلاستيك لمختلف أنواع المخدرات الطبيعية والمصنعة.
٨ - الحقائب الخاصة بالتعرف على أنواع المخدرات والتي تحتوي على بعض الكيماويات التي تستخدم لذلك.
٩ - الاستعانة بالأفلام التعليمية في مجال المخدرات والموجودة لدى المنظمة الدولية للشرطة الجنائية - أو لدى الصندوق الخاص للأمم المتحدة لمكافحة اساءة استعمال المخدرات - أو من الرابطة الدولية لرؤساء الشرطة بالولايات المتحدة الأمريكية (باللغة الانجليزية فقط).

وذلك على أن يتم اختيار الأفلام التي تتناسب وظروفنا العربية المحلية ومع حاجة الدورة التدريبية، ومستوى الدارسين، واللغة التي يفهمونها، لأن منها ما يتصل بتأثير المخدرات، واتلاف المزروعات غير المشروعة، والمعامل السرية، ومنها ما يتصل بمكافحة التهريب والمخابىء السرية، وآثار الادمان... الخ.

١٠ - بعض أفلام منظمة الصحة العالمية ، وهي أفلام أعدت بعدة لغات منها العربية والانجليزية والفرنسية والصينية.

الهوامـــــش

١ ـ من بحث اعده اللواء احمد امين الحادقة لمؤتمر الشرطة العصرية لسنة ٢٠٠٠م الذي عقد في يناير/ كانون اول عام ١٩٨٤م بالقاهرة.

٢ ـ من مقال للدكتور يسري عبدالمحسن استاذ الطب النفسي بكلية طب جامعة القاهرة نشر في صحيفة الأخبار القاهرية الصادرة بتاريخ ٢٤/٩/١٩٨٥م.

٣ ـ تقرير نشاط المكتب العربي لشئون المخدرات. اعداد اللواء أحمد أمين الحادقة.

٤ ـ تقرير الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات لعام ١٩٨٤م.

٥ ـ بحث للواء احمد امين الحادقة عن: "التعاون العربي والدولي لمواجهة مشكلة المخدرات" كتاب الندوة الدولية حول ظاهرة تعاطي المخدرات.. القاهرة ٤ ـ ١٠ مايو / أيار ١٩٧١م مطابع دار المعارف بمصر ص. ٢٥٧.

٦ ـ تقرير الهيئة لعام ١٩٨٣م وعام ١٩٨٤م.

٧ ـ وزارة الداخلية (ج. م. ع) مصلحة التدريب ـ خطة التدريب عن عام ١٩٨٢م.

٨ ـ من مقال للدكتور عبدالكريم درويش مدير اكاديمية الشرطة بالقاهرة تحت عنوان «الادارة.. الأمل والتحدي» نشر في صحيفة الأهرام القاهرية في ١٩/٦/١٩٨٥م ص: ٧.

المراجـــــع

1 - Organisation et méthodes de la Police Pour la lutte contre le trafic illicite des stupéfiants et autres substances psychotropes-Guide á L'usage des personnels de la police et des douanes - Nations Unies, 1971.

١ ـ تنظيم الشرطة واساليبها في مكافحة الاتجار غير المشروع في المخدرات والمواد النفسية ـ دليل هيئة الشرطة والجمارك ـ الامم المتحدة ١٩٧١م، قسم المخدرات ، الامم المتحدة، جنيف، ترجمة المكتب العربي لشئون المخدرات.

2 - Organisation Internationale de Police Criminelle (Interpol) - Inventaire des films didactiques de Police - Document Etabli Par le Secretariat General.

3 - The recognition of narcotic drugs, psychotropic substances, and drug abusers - A guide for law enforcement officers - United Nations, 1973.

٣ ـ التعرف على المواد المخدرة والمواد النفسية والمدمنين ـ دليل لموظفي وضباط المكافحة ـ الأمم المتحدة ١٩٧٥م.

4 - Abus des drogues Nations Unies, 1971.

٤ ـ سوء استعمال المواد المخدرة الامم المتحدة ١٩٧٤م.

5 - Drogue Apprendre pour ne pas en dependre.

6 - Organisation Internationale de Police Criminelle (Interpol) - La trafic illicite de drogues - Programme d'Enseignement pour la Formation des Personnels de Police - Document Etabli Par le Secretariat G´eneral 1974.

7 Organisation Internationale de Police Criminelle Secretariat General - Enseignement Audio-Visuel Sur Les Drogues.

٧ ـ المنظمة الدولية للشرطة الجنائية ـ الأمانة العامة ـ برنامج تعليمي سمعي بصري عن المخدرات.

٨ ـ الإدمان على العقاقير المخدرة ـ تأليف ج ف كرامر ود. س، كاميرون ـ ترجمة حمدي الحكيم، منشورات هيئة الأمم المتحدة ـ فرع المخدرات، بموافقة منظمة الصحة العالمية جنيف ١٩٧٧م.

٩ ـ مجلة العربي ـ العدد ١٤٧ ـ ذوالحجة ١٣٩٠هـ (فبراير ـ شباط ١٩٧١م) مقال صفحة ١٠٠ تحت عنوان «القات».

١٠ ـ المجلة الدولية للشرطة الجنائية ـ نشرة رسمية تصدرها المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (انتربول).

١١ ـ بحث «حول دور المنظمات الدولية والعربية في مكافحة المخدرات» أجراه بعض ضباط الشرطة بمعهد تدريب ضباط الشرطة الدورة ٢٧ بأكاديمية الشرطة بجمهورية مصر العربية تحت اشراف اللواء احمد أمين الحادقة، وأعيد طبعه بمعرفة المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي ضد الجريمة؛ المكتب العربي لشئون المخدرات ١ اكتوبر / تشرين اول عام ١٩٧٧م.

١٢ ـ بحث «المخدرات بين الطب والدين والقانون» أجراه بعض الضباط تحت اشراف اللواء أحمد أمين الحادقة بمعهد تدريب ضباط الشرطة بكلية التدريب والتنمية بأكاديمية الشرطة بجمهورية مصر العربية .

13 - Rapport de l'Organe International de Contrôle des Stupefiants Pour 1983 - E/INCB/1983/1; pour 1984 - E/INCB/1984/1.
تقرير الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات عن عامي ١٩٨٣ ١٩٨٤م.

١٤ ـ المنظمة الدولية العربية للدفاع الاجتماعي ـ المكتب العربي لشئون المخدرات كتاب «الندوة الدولية العربية حول ظاهرة تعاطي المخدرات» القاهرة ٤ ١٠ مايو/ أيار ١٩٧١م.

١٥ ـ جريمة تعاطي المخدرات في القانون المصري المقارن ـ رسالة مقدمة من ـ محمد فتحي محمد محمود عيد ـ للحصول على درجة دكتوراه في الحقوق ١٤٠١هـ ـ ١٩٨١م، دار تونس للطباعة والنشر ـ القاهرة.

١٦ ـ كتيب بعنوان: أكاديمية الشرطة ـ وزارة الداخلية ـ القاهرة.

١٧ ـ بحث بعنوان: (دور المرشدين في مكافحة المخدرات والتعامل الأمثل معهم) .. أجراه بعض الضباط تحت اشراف اللواء أحمد أمين الحادقة بمعهد تدريب ضباط الشرطة، الدورة رقم ٣٩ بكلية التدريب والتنمية بأكاديمية الشرطة بجمهورية مصر العربية.

١٨ ـ بحث «الأجهزة التي تعمل في مجال مكافحة المخدرات بجمهورية مصر العربية، والمشاكل التي تعترضها وكيفية التغلب عليها» أجراه بعض الضباط بمعهد تدريب ضباط الشرطة بالدورة ٣١ رجب ١٣٩٨هـ / يونيو / حزيران ١٩٧٨م بكلية التدريب والتنمية بأكاديمية الشرطة بجمهورية مصر العربية تحت اشراف اللواء احمد امين الحادقة.

١٩ ـ عمليات الشرطة: الجزء الأول والجزء الثاني للرائد الدكتور محسن العبودي ١٩٧٧م بأكاديمية الشرطة (ج. م. ع) القسم العام.

٢٠ ـ مقال «الادمان.. الدوافع النفسية وراء ظاهرة الادمان» نشر في صحيفة الأخبار القاهرية الصادرة بتاريخ ١٩٨٥/٩/٢٤م للدكتور يسري عبدالمحسن، أستاذ الطب النفسي بكلية طب جامعة القاهرة.

٢١ ـ بحث اللواء احمد أمين الحادقة عن: «التعاون العربي والدولي لمواجهة مشكلة المخدرات» ص: ٥٧ من كتاب «الندوة الدولية العربية حول ظاهرة تعاطي المخدرات» القاهرة ٤ ـ ١٠ مايو / أيار ١٩٧١م . مطابع دار المعارف بمصر.
٢٢ ـ وزارة الداخلية «ج م. ع» مصلحة التدريب، خطة التدريب عن عام ١٩٨٢م.
٢٣ ـ مقال للدكتور عبدالكريم درويش مدير أكاديمية الشرطة «ج. م. ع» تحت عنوان «الادارة.. الأمل والتحدي» نشر بصحيفة الأهرام القاهرية في عددها الصادر بتاريخ ١٩/٦/١٩٨٥م ص: ٧.
٢٤ ـ كتاب «القات في حياة اليمن واليمنيين» إعداد مركز الدراسات والبحوث اليمني بصنعاء، مكتبة الجماهير ـ بيروت.
٢٥ ـ تقارير نشاط المكتب العربي لشئون المخدرات بالمنظمة العربية للدفاع الاجتماعي عن السنوات ١٩٧١م الى ١٩٧٥م.
٢٦ ـ تقارير الادارة العامة لمكافحة المخدرات (ج. م. ع).
٢٧ ـ برنامج الدورة التخصصية الرابعة لمكافحة المخدرات بالمعهد الاقليمي للدفاع الاجتماعي (وحدة السموم والمخدرات) المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية بالقاهرة.
٢٨ ـ المنهج التدريبي المؤرخ ١٢/١١/١٩٧٥م ومذكرته التفسيرية، إعداد اللواء احمد أمين الحادقة للعاملين في مجال مكافحة المخدرات من ضباط الشرطة ورجال الجمارك والمعمم على شعب اتصال المكتب بالدول العربية.
29 - Psychologie et Sciences Humaines. Dr. G. Varenne.
دراسة عن حرب الافيون. قسم المخدرات بالأمم المتحدة.
30 - Drogues et Plantes Magigues: Jean Marie Pelt.
٣١ ـ الملازم الخمس عن المناهج السياسية والجسمانية والطبية للبلاد الغربية للطبيب الالماني «Engelbert Kaemfer». ■

السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية وانعكاساتها على منظومة التدريب الأمني

العقيد الدكتور احمد ضياءالدين خليل*

التقـــــديم

تكاثفت عدة عوامل في الدولة الحديثة أدت الى تزايد نطاق الوظيفة الأمنية، وتجاوزها للجوانب العادية التي كانت ترسم اطار العمل الشرطي بمفهومه التقليدي. ولم تعد تلك الوظيفة مقتصرة على الجانب الجنائي أو حتى الجانب السياسي من الأمن كعنصر رئيسي من العناصر المكونة للنظام العام في الدولة بمدلولاته الثلاثة.

وقد أسفر التطور الذي اعترى تلك الوظيفة ضمن ما اعترى من كافة وظائف الدولة، عن توسيع في نطاقها شمل كافة جوانب الحياة الاجتماعية باعتبارها أصبحت تمثل مجالات للأمن تتعين ضرورة الاهتمام بها وتأمينها لضمان اكتمال صيانة الأمن وبروز استقراره في المجتمع الحديث... على أن ذلك التوسع في نطاق الوظيفة الأمنية لا يقتصر في حقيقته على دولة دون الأخرى، أو نظام سياسي دون الآخر، بل أصبح يمثل مطلبا ضروريا لا مناص من مراعاته والحرص على اتخاذ كل ما من شأنه حمايته وضمان عدم المساس به. وذلك بسبب التداخل الوثيق بين كل مجال من مجالات الحياة وقدرته على التأثير في الآخر بشكل ينال منه ويسلبه قدرا من نتائجه اذا لم تدعمه بقية الجوانب الأخرى. ومن ثم تأثر حالة الأمن كقيمة، والانتقاص من استقراره كمطلب نتيجة لأي اعتداء أو تطاول على أي من تلك الجوانب المختلفة للحياة بصفة عامة.

ولعل ذلك التطور الذي فُرض على الوظيفة الأمنية يرجع في حقيقته الى ذلك التغير الذي

(*) استاذ العلوم الجنائية المساعد بكلية الملك فهد الأمنية .. الرياض ـ المملكة العربية السعودية.

اعترى الفكر الاجرامي سواء في طبيعته أو في وسيلته أو في نتيجته بشكل قد استلزم توسيع نطاق الوقاية والحماية لإمكان الوصول الى تحقيق الأمن. وبالتالي لحدوث قدر من التناسب الضروري بين الجريمة كسبب من أسباب الاخلال الأمني، وبين الوظيفة الأمنية كوسيلة للمواجهة يستحيل ضمان تحقق التوازن الأمني في المجتمع دون توافرها والتيقن من فاعليتها. ويعتمد تطوير الوظيفة الأمنية على عدة دعامات رئيسية يتبوأ مكان الصدارة بينها التدريب باعتباره الوسيلة الأساسية لمد الفرد بالمعارف وصقلها بشكل يساهم في حسن القيام بمهامه الوظيفية، ويساعده على تحقيق المزيد من الابداع فيها.

ولقد أسفر تجمع تلك الاعتبارات في الفكر وتداخل ما تحويه من عناصر، عن بروز موضوع الظاهرة الاجرامية وأثرها في خطة التدريب نزولا على ما يربط بين كلاهما من رباط وثيق يتجاوز بالتأكيد حدود مجرد التصور النظري الى آفاق ما توضحه الممارسة العملية، وما تقطع به من اعتبار الجريمة بمثابة السبب الحقيقي المحدد لمعالم خطة التدريب. وتثير دراسة هذا الموضوع في رأينا عدة نقاط رئيسية سنشرع في تفصيل كل منها تباعا، ويمكن اجمالها فيما يلي:-

أولاً: الظاهرة الاجرامية بين الماضي والحاضر.
ثانياً: السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية.
ثالثاً: أبعاد السمات الاجرامية وأثرها في المواجهة الأمنية.
رابعاً: متطلبات المواجهة وانعكاساتها على منظومة التدريب الأمني.

أولا: الظاهرة الاجرامية بين الماضي والحاضر

كانت الجريمة تقتصر في الماضي على الاعتداء على الأشخاص أو الأموال ثم ما لبثت أن شملت بجانب ذلك انماطا للاعتداء على المصلحة العامة في صور اجرامية تتسم في طبيعتها وفي أساليب تنفيذها بالبساطة والوضوح. ونظراً للاتصال الوثيق بين الجريمة وبين الظروف الاجتماعية باعتبارها إفرازاً لها وتعبيراً عن كافة معطياتها، فقد انعكس ما طرأ على الحياة الاجتماعية من تطور وتغيير على الجريمة. ونعني بذلك ان ظروف العصر الحديث وما تحويه من وثبات علمية هائلة غزت كافة مجالات الحياة، تركت بصمتها على كافة مناحي الفكر الانساني بوجهيه الخيِّر والشرير.. ومن ثم تأثرت الجريمة كفكر وسلوك بمعطيات العصر الحديث سواء من حيث الاعداد أو من حيث التنفيذ. شأنها في ذلك شأن كافة جوانب الحياة

الاجتماعية التي يستحيل ان يقتصر التأثر فيها على جانب دون الآخر ولو تعمد الانسان ذلك وسعى الى تحقيقه[1].

وتعتبر الجريمة - بحق - خير مرآة تعكس كافة ما يطرأ على المجتمع من ظروف ومتغيرات بشكل واضح وصادق لا مراء او تحريف فيه. وذلك لتميزها بقدر عالٍ من الحساسية والقدرة على التأثر بكافة معطيات الحياة، وقيامها بتجسيد نتائج تلك المعطيات وإفرازاتها بشكل ملموس يبرز فيه الوجه الآخر من وجهيها، عله يصلح كمؤشر لكافة المهتمين بالدراسات الأمنية والاجتماعية ينبههم لما تحويه تلك المعطيات من خطورة استمرارها والاستمساك بمقدماتها ليتخذوا كافة الاجراءات الكفيلة بوقاية المجتمع من أضرارها.

ولقد أسفر التطور الذي أصاب الحياة الاجتماعية في مختلف جوانبها عن ظهور ما يمكن تسميته بتيار الاجرام المعاصر، والذي يقصد به كافة الأنماط الحديثه التي تتنوع اليها الظاهرة الاجرامية بسبب ما يستجد في الحياة الاجتماعية من ظروف وما يطرأ عليها من متغيِّرات تترك آثارها في الجريمة فتغير من شكلها ومن وسائل اتمامها.

ويمكن حصر أهم المعطيات الاجتماعية التي ترتكز عليها مسيرة الحياة، وتتشكل منها ملامح العصر الحالي، وتؤثر بالتالي تأثيراً فعّالا في حركة الظاهرة الاجرامية كما وكيفا، فيما يلي[2]:

١ - ضعف قدرة الأسرة على التأثير في مرحلة التنشئة بسبب تكاثف عدة عوامل حرمتها الكثير من تلك القدرة، وأوهنت فاعلية دورها القويم. ويعتبر من أهم تلك العوامل تضاعف قوة تأثير وسائل الاعلام المختلفة نتيجة لتميزها بخاصية النفاذ المتسلل عبر حائط الحماية الأسرية مهما قوي سياجها.

٢ - ازدياد أسباب التوتر وتضاعف قدر تأثيرها في الشخصية الانسانية بصفة عامة سواء منها الأسباب ذات الطبيعة الذاتية أو تلك ذات الطبيعة الخارجية - وحقيقة الأمر أن تعقد الحياة الاجتماعية وتزايد قدر حاجات الانسان فيها مع عدم مقدرته على الوفاء الّا باليسير منها قد ضاعف من درجة احساسه بثقل متطلبات تلك الحاجات.. ومن ثم يؤدي تزايد ضغوطها الى مضاعفة فرصة الوقوع في مركز دوامة شعوره بالتوتر، كما يزيد بالتالي من اندفاع حركة التيار في دورة التفاعل النفسي المفضي دائما الى امكان ترديه في هوة الجريمة.

٣ ـ تعاظم دور المال في الحياة الاجتماعية وتضاعف حجم الاعتماد عليه نتيجة للارتفاع الهائل في تكاليف الحياة، وما يستلزمه الوفاء بمتطلباتها الأساسية من موارد غالبا ماتفوق مقدرة الانسان العادي بل وقد يعجز عن تدبيرها، وقد يؤدي نشوء ذلك الموقف الى اختلال واضح في النواحي المالية تدفع بالشخص الى البحث عن مورد آخر يساعده في اعادة التوازن المالي لحياته. وعند فشله في العثور على مورد مشروع ـ غالبا ما يحدث هذا ـ تأتي الجريمة باغراءاتها المالية كخير وسيلة ـ في رأيه ـ تقدر على تحقيق غايته... بل وتقدر بسهولة تقديمها للمال المطلوب على حجب كافة ما يترتب عليها من آثار ضارة بمرتكبيها وذويهم والمجتمع، وتعميتهم عنها وعدم الافاقة الا بعد فوات الأوان خاصة من جانب الموظفين.

٤ ـ زيادة الخلافات المذهبية في المجتمعات غير الاسلامية وتعاظم حدة الصراعات بين ذويها بشكل أغرى كل فريق بامكان استخدام القوة لتحقيق مآربه ولو على حساب أرواح الأبرياء، مما أدى الى تزايد تيار الارهاب لكافة أنماطه واشكاله ووسائله، وجر المجتمعات الى دوامة لا نهاية لها من التوتر وعدم الاستقرار.

٥ ـ الطفرة الهائلة في وسائل الانتقال والاتصال أدت الى تذويب الفوارق الحدودية بين المجتمعات، مما كان له أثره الفعّال في سرعة انتقال عدوى الجريمة بشكل يفوق انتقال العدوى الجرثومية، ولقد أسفر ذلك كله في النهاية الى ظهور ما يمكن تسميته باستطراق منسوب الجريمة في نطاق المجتمعات ذات الظروف المتماثلة، وبصورة ساعدت على زيادة نشاط تيارات التأثر والتأثير في تلك المجتمعات، محققا بالتالي قدراً من التقارب والتناسب بين نوعية الجرائم ومعدلاتها.

٦ ـ الانغماس في تيار المادية المدمرة والبعد عن منهج السماء في كثير من المجتمعات أورث الشباب بصفة خاصة العديد من العادات التي تمثل طريقا للجريمة لا مخرج منه الّا بعودتهم ثانية لمنهج العدالة القويم. وقد أسفر ذلك عن تزايد في أنماط الجريمة المادية وفي مقدمتها جرائم الاعتداء على الشرف والأعراض وجرائم السكر والمخدرات، وكذلك التزايد المستمر في معدلاتها في تلك المجتمعات.

٧ ـ اتسام غالبية التشريعات الوضعية بالعديد من الثغرات التشريعية التي توضح درجة نقصها وقصورها، وتغري العديد من الأفراد ـ خاصة المثقفين ـ ممن لديهم بعض الميل

الاجرامي وتدفعهم الى ضرورة اعمال ذكائهم لاستغلال تلك الثغرات والتسلل عبر منافذها لتحقيق مآربهم غير المشروعة وانجاز مشروعات وهمية مضللة في ظل حماية قانونية قد تكفل لهم البراءة اذا ما وجهت اليهم أصابع الاتهام، وتحول دون امكان الحكم عليهم فيما يرتكبونه من جرائم.

ولقد أثرت تلك المعطيات العصرية تأثيراً واضحا في الظاهرة الاجرامية، وتركت بصماتها عليها سواء بالنسبة لنوعية الجريمة أو بالنسبة لمعدلاتها، ولقد اتخذ التأثير في نوعية الجريمة مظهرين أساسيين: يتركز أولهما في تطوير العديد من أنماط الارتكاب عن طريق ادخال الوسائل العلمية الحديثة في مراحله المختلفة، وخاصة في مرحلة الاتمام والتنفيذ.

بينما يدور المظهر الثاني حول استحداث أنماط اجرامية جديدة لم تكن موجودة من قبل، أو موجودة فقط من حيث مسماها، ولعل خير مثال لها ذلك التزايد الذي نلاحظه في جريمة النصب الائتماني أو النصب المصرفي، وقد أسفرت تلك المعطيات عن زيادة في حجم جرائم الأموال، وجرائم الاتجار في المواد المخدرة بكافة أنواعها، واستفحال في حجم جرائم الارهاب والقرصنة، وتزايد في حجم جرائم الوظيفة العامة، وجرائم الاعتداء على المصلحة العامة، وتضاعف حجم جرائم الاعتداء على الآداب والاتجار فيها، وزيادة نماذج تيار الاجرام الأسري، وذلك بالاضافة الى اتسام غالبية الوسائل الاجرامية بقدر من التحول الى النمط العلمي والمتخصص في سبيل اتمامها خلافا لما كان عليه الحال من قبل، مما أدى الى ظهور الجريمة العلمية والمنظمة.[٣]

ثانياً: السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية:

كانت الجريمة قبل ذلك التطور الذي لحق بها تثير عند ارتكابها بعدين أساسيين هما: «البعد الفردي، والبعد الاجتماعي».. وذلك نتيجة لما يترتب عليها من آثار فردية تلحق بأطرافها سواء بالنسبة للجاني أو بالنسبة للمجني عليه وكذلك لذويهما.. بالاضافة الى ما تحدثه الجريمة أيضا من آثار أخرى اجتماعية تتناول الحياة بصفة عامة، وتنشأ مثلا نتيجة لضعف ثقة الأفراد في قدرة وكفاءة أجهزة الأمن وشعورهم بالخوف، وعدم الطمأنينة مما يؤثر في حسن أدائهم لدورهم المنشود.. وكذلك في قدر ما يصيبهم بسبب الجريمة من أضرار اجتماعية مباشرة أو غير مباشرة قد تدفع بعضهم الى ارتكاب المزيد منها إما نتيجة لضعف العقوبة عن تحقيق وظيفتها في الردع العام، مما يغريهم الى محاكاة غيرهم من المجرمين، وإما

لقيام كل واحد من الأفراد بحماية نفسه وذويه بوسائله الخاصة ولو أدى به ذلك الى ارتكاب المزيد من الجرائم.

الا أن التطور الذي لحق بالجريمة قد وسّع من قدر ما تحويه من جوانب سواء بالنظر الى ظروف ارتكابها أو بالنظر الى آثارها أو حتى بالنظر الى ما تسعى الى تحقيقه من غايات. ويؤدي ذلك التوسع في آثار الجريمة وفي جوانبها الى زيادة قدر خطورتها وما يترتب عليها من أضرار غالبا ما تتجاوز نطاق المجني عليه والمقصود مباشرة من نتائجها، لتشمل بجانبه العديد من المجني عليهم الآخرين وغير المقصودين أصلا من مادياتها.. وبالاضافة الى ذلك فان التوسع في آثار الجريمة يزيد أيضا وبنفس القدر من أعباء وتكاليف خطط التصدي لمواجهتها سواء عند التفكير في منعها أو عند الإعداد لقمعها.. وذلك بالطبع نتيجة لتشعب الآثار وتسللها للعديد من مجالات الحياة، واخفائها لكثير من الاعتبارات والعوامل التي قد تتجاوز في نشأتها أو نتائجها الحدود الاقليمية لمكان ارتكاب الجريمة وامتداد آثارها.

ويمكن حصر أهم السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية من واقع ما تحدثه أهم انماطها من آثار فيما يلي:

١ ـ **العلمية والتخصصية**: أصبح السلوك الاجرامي يتميز بالتطور المستمر الذي يصاحب اداءه سواء في جانبه الفني المتعلق بفكرة الجريمة ذاتها وطبيعة أهدافها ثم طريقة ارتكابها ووسيلة اتمامها، أو في جانبها العلمي المعتمد على الاستعانة بكافة ما يزخر به العصر من انجازات علمية وأساليب حضارية متطورة.. ويرتبط الشق الأول من التطور بالعنصر الشخصي في الجريمة أي بالمجرم، الذي يتجه دوما نحو نقطة النضج في أدائه الاجرامي باعتبارها تمثل في الالمام والاحاطة الواعية بكافة ما يتطلبه العمل الاجرامي من مهارات وقدرات لتقليل حجم ما يحويه عند نشأته من سلبيات غالبا ما تؤثر في مقدار نجاحه، بينما يرتبط الشق الثاني من التطور بالعنصر الموضوعي أي بذات السلوك الاجرامي الذي قد يغير في شكله وغايته ووسيلته.

ويرى «سذرلاند وكريسي»: بأنه «توجد في تاريخ المجرم المستمر في حياة الاجرام عملية يمكن تسميتها بالنضج الاجرامي» ويقصد به أن الاجرام ينمو مع المجرم في طريق ثابت نوعا ما، ولكنه لا يعني قط أن الشخص المجرم الذي يبدأ في مثل هذا الطريق يلزم أن يسير فيه الى النهاية، أو أنه لا يمكنه أن يبدأ من نقطة أخرى غير تلك التي يبدأ فيها أغلب المجرمين، وتصل عملية النضج الى مداها في جرائم العنف عندما يبلغ الجاني حوالي التاسعة عشرة من عمره، وتستمر قائمة حوالي خمس أو عشر سنوات.. ثم تتحول حينئذ إما الى جرائم تحتاج الى

جرأة أكثر وإما الى نشاط أقل، أو تتحول الى السلوك شبه الاجرامي الذي يتصل بالحياة العامة أو القمار أو الشراب أو الدعارة، وقد تنتهي الى هجر السلوك المنحرف كلية[٤].

وقد فرضت تلك السمة العلمية التي أصبحت تميز الجريمة ضرورة الاستعانة بالعديد من المتخصصين والفنيين في مراحل اتمامها المختلفة سواء عند الاعداد لها أو عند تنفيذها.. وذلك لضمان حسن الوصول الى النتائج الاجرامية المنشودة.. وكان ذلك بداية تطور خطير في حركة تيار الجريمة حيث أدى الى تغيير في نوعية المجرم وفي قدر ثقافته بعد أن اجتذبت اليها بعض المتخصصين الذين يتوافر لديهم قدر من الميل الاجرامي.. ويعتبر ذلك التطور نتيجة منطقية ومتوقعة بعد أن زاد قدر اعتماد الجريمة على العلمية لمواجهة الأساليب المتبعة في الأمن والحماية والتأمين، مما استلزم ضرورة بحث الفكر الاجرامي عن أفراد لديهم الخبرة العلمية والفنية القادرة على تمكينهم من التعامل مع تلك الأساليب والتغلب عليها[٥].

وتبرز السمتان العلمية والتخصصية وما يترتب عليهما من أبعاد جديدة بصفة خاصة في جرائم النصب والاحتيال، والخطف والارهاب، والتزييف والتزوير، وجلب وتهريب المخدرات والسموم، وبعض النماذج القليلة من جرائم القتل والاغتيال.

٢ - **الآلية**: ويترتب على السمتين العلمية والتخصصية زيادة قدر اعتماد المجرمين على الوسائل الآلية في تنفيذ مشروعاتهم الاجرامية، وذلك ليتمكنوا من مواجهة الأساليب الآلية التي أصبحت تمثل الشكل الغالب في نظم التأمين والحراسة.. بالاضافة الى تزايد الرغبة في التعمية والاخفاء بأمل الهروب من أجهزة الأمن بعد أن شددت غالبية الدول العقوبة المقررة لكثير من الجرائم والوصول بحدها الأقصى الى حد الاعدام.. بل والعودة الى تلك العقوبة في الدول التي سبق وحملت لواء المناداة بضرورة الغائها.

وتتركز خطورة زيادة اعتماد المجرمين على استخدام الوسائل الآلية كطريقة مضمونة الى حد كبير عند اتمامهم لجرائمهم، في اضعافها للصلة القوية التي كانت تربط دائما بين المجرم وبين وسيلة الارتكاب، مما أفقدها الكثير من أهميتها وفاعليتها باعتبارها من أهم العناصر المميزة لأسلوبه الاجرامي، والتي كانت تقدر دائما على الكشف عن ملامح شخصيته وتساهم في امكان الاهتداء اليه.. ولذلك كثيرا ما يصعب في حالات الارتكاب باستخدام الوسائل الآلية امكان التعرف على شخصية الجاني لاعتماده على تلك الوسائل عند التنفيذ.. ومن ثم حلولها محله في مسرح الجريمة وابتعاده تماما عنها بشكل يقطع غالبا كل صلة بينه وبينها، ويحول دون كشف شخصيته من خلالها[٦]

وتبرز تلك السمة في نطاق جرائم الارهاب، وجرائم النصب المصرفي، وجرائم التزييف والتزوير، ولقد أصبحت صور القتل والاغتيال والتفجير والتدمير عن بُعد باستخدام التحكم الآلي وسيلة رائجة في سوق الجريمة لما تتسم به من خفاء يعتقد الجناة في قدرته على ستر شخصيتهم والحيلولة دون افتضاح أمرهم.

٣ ـ **التدمير والتخريب**: أدى ازدياد تيار جرائم الارهاب بصوره المختلفة الى تسخير كافة الوسائل العلمية للاستفادة من امكاناتها في تحقيق أقصى قدر من النتائج الاجرامية المرجوة مع ضمان ضرورة تقليل فرص ضبط الجناة والقبض عليهم الى أقل قدر ممكن حتى لا يفتضح أمر المخططين للجناة، مما يحول بالتالي دون امكان تكرر ارتكابهم لتلك الجرائم بالرغم من شدة حاجة هؤلاء المخططين اليهم سواء للاستفادة من تزايد خبراتهم أو لما يترتب على عدم التبصر عليهم من ضمان تحقق مزيد من اقناع الآخرين بامكان قبولهم الاشتراك في تلك الأعمال الهدامة.

ونزولا عند ذلك الهدف المزدوج بدأت تتجه غالبية صور جرائم الارهاب نحو الارتكاب لمجرد احداث الأثر التدميري أو التخريبي باعتباره النتيجة المرجوة بغض النظر عما يترتب عليها من آثار أو تبعات أخرى.. مما أدى الى تحولها في النهاية الى طائفة الجرائم ذات القصد غير المحدود، أي تلك التي تتجه فيها الارادة الى تحقيق النتيجة دون تحديد لموضوعها الذي يستوي أي شكل له لدى الجاني.[٧]

وتوضح السمة التدميرية أو التخريبية لجرائم الارهاب مدى تزايد ما تحويه من خطورة اجرامية تفوق في درجتها ما تحويه الأنماط الاجرامية الأخرى من تلك الخطورة.. وذلك بسبب اقدام الجاني على ارتكابها رغبة في تحقيق نتيجة اجرامية معينة تتمثل في احداث مجرد التدمير بغض النظر عما يشمله من موضوعات أو تتسع اليه الأضرار، لعدم وجود أية صلة أو معرفة مباشرة بين الجاني وبين الموضوع بصورة قد تبرر إقدامه على ارتكاب تلك الجريمة.. ولعل ذلك الاعتبار هو الذي حدا بمدبري الجرائم الارهابية الى حصر تفكيرهم في الوسائل الآلية لاتمام جرائمهم بواسطتها باعتبارها أفضل الوسائل الاجرامية القادرة على تحقيق المطلوب[٨]

٤ ـ **الدولية**: أثرت العديد من العوامل في الجريمة وغيرت من طابعها الاقليمي وحولتها في غالبية صورها الى ظاهرة دولية يتعدى قدر ضررها نطاق حدود الدولة الواحدة بسبب مساسها بمصالح اجتماعية عامة لا يقتصر الاهتمام بها أو حمايتها على مجتمع دون الآخر..

ولعل من أهم تلك العوامل اتساع اغراءات الجريمة وتزايد قدر مغانمها المادية مما دفع العصابات الى توسيع أنشطة الارتكاب لتشمل عدة مجتمعات.. وكذلك تغيُّر مفهوم المصلحة محل الحماية وامتدادها عبر عدة أقاليم، مما يستلزم اتساع نطاق الاعتداء عليها ليشمل عدة مجتمعات في آن واحد.. بالاضافة الى جسامة الأفعال التي قد يلزم القيام بها لاتمام الجريمة المقصودة بشكل يتطلب ضرورة امتدادها عبر عدة أقاليم سواء عند الاعداد للجريمة أو عند اتمامها.. وذلك علاوة على ما يساهم به تطور أجهزة الاتصال والانتقال من سهولة تحقيق التنسيق الاجرامي بين العصابات المختلفة..

وتظهر تلك السمة في نطاق جرائم المخدرات والدعارة، والارهاب، والتزييف والتزوير، والنصب والاحتيال، وغير ذلك من صور الجريمة المنظمة التي قد تتطلب قدرا من التنسيق والتنظيم بين العصابات المختلفة عبر الحدود الاقليمية، وذلك لضمان تحقيق أقصى قدر من الاستفادة الاجرامية وفقا للنتائج المرجوة(٩).

٥ ـ سهولة انتقال عدوى الجريمة: يلعب التطور الهائل الذي أصاب أجهزة الاتصال والانتقال دورا كبيرا في تسلل جرثومة الجريمة، ونقل عدواها بين المجتمعات بشكل أصبح يفوق كثيرا العديد من اجراءات المنع والوقاية، بل وغالبا ما يتم الانتقال قبيل التفكير في وضع مثل تلك الاجراءات موضع التنفيذ.. وقد أضعف ذلك الكثير من سياج الحماية الذي كانت تحرص غالبية الدول أن تحيط مجتمعاتها بإطاره، وتضمن في الوقت ذاته عدم امكان التجرؤ على الاعتداء عليه من قبل أفراده بالداخل.. وقد أسفر ذلك عن تطوير مستمر لفن الجريمة سواء في فكرتها أو في أسلوب تنفيذها، بشكل قد قارب نماذج اتمامها في المجتمعات المختلفة وأدى بدوره الى ايجاد قدر من الاتفاق والتماثل بينها مكونا في النهاية تنظيما عاما للجريمة والمجرمين.

ثالثاً: أبعاد السمات الاجرامية وأثرها في المواجهة الأمنية

كان للسمات الاجرامية الحديثة ـ التي فصّلناها ـ آثارها الواضحة والحتمية في خطة المواجهة الأمنية.. وقد فرض ذلك على خطة المواجهة ضرورة التسلح بنفس السمات، بل والتفوق عليها بقدر من الوسائل والامكانات القادرة على تمكينها من التصدي لشبح الجريمة.. وذلك بمنعها ابتداء وقمعها بضبط الجناة فيها، والحيلولة دون استفحال معدلات ارتكابها.. ويعتبر ذلك التأثر والتناسب بين سمات الجريمة وما تحدثه من تبعات وبين خطة

المواجهة.. وما تحويه من اجراءات مسألة منطقية للغاية وحتمية في الوقت ذاته تقتضيها ضرورة ملاءمة وسيلة العلاج والمواجهة لنوعية الخطر ومقدار ضرره، وعدم تحقق ذلك بوجود أي قدر من النقص أو القصور في ذات الوسيلة يرتب نتائج وخيمة للغاية على الأفراد والمجتمع يتمثل في استشراء الخطر واستفحال ضرره، وشيوع الجريمة بشكل قد يصعب معه امكان منعها أو التصدي لها.

ولقد صبغت السمات الاجرامية الحديثة خطة المواجهة بأبعاد جديدة تعتبر انعكاسا لتلك السمات وصدى لمضمونها بحيث يتعين ضرورة احتواء الخطة لها وتحقيقها لكافة ما تقتضيه من اجراءات سواء في مجال المنع أو في مجال القمع لتصل عن طريقها الى ذلك التناسب المنشود بين الظاهرة الاجرامية، وبين الوظيفة الأمنية ـ وتتمثل تلك الأبعاد في البعد العلمي، والبعد الآلي، والبعد الدولي، والبعد الوقائي وأخيرا البعد الاعلامي.. ويعنى كل بعد من تلك الأبعاد بالتركيز على مواجهة احدى تلك السمات التي أصبحت تميّز الجريمة، والتسلح بالوسائل القادرة على اجهاض تلك السمة وافقادها لكل فاعليتها بشكل يكفل في النهاية الحيلولة دون وقوع الجريمة أو نجاحها في تحقيق نتيجتها الاجرامية.

ولقد أدت تلك المواجهة القائمة بين الجريمة وبين خطة المواجهة الأمنية الى قيام قدر من التنافس المستمر والمتطور بين الجريمة وبين كيفية الوقاية منها.. فمثلا حينما بدأت الشرطة في استخدام أسلوب بصمة الأصبع لتحقيق الشخصية والكشف بواسطتها عن المجرمين، لجأ المجرمون الى ارتداء القفازات ومسح كل مصقول أو ناعم لامسوه لتجنب تلك الوسيلة وافساد قدر فاعليتها.. ويوضح تاريخ تطور فن حماية الخزائن وتأمينها مدى الصراع والتسابق بين أجهزة الأمن بنوعيها الخاص والعام وبين عصابات اللصوص والمحتالين للوصول الى أفضل طرق الحراسة والتأمين، ثم العمل من جانبهم للتغلب عليها وهتك سرها ونهب كل ما تحويه من أموال وثروات.. ولقد انتهى الأمر الى انتهاج البنوك وشركات التأمين وأجهزة الأمن لأساليب الحماية الالكترونية بأمل تقرير أقصى قدر من الأمان ولكن سرعان ما تبدد ذلك بعد ما استطاع المجرمون التوصل الى معرفة كلمات السر الالكترونية والتحايل بمقتضاها على أجهزة الحماية والاستيلاء بكل سهولة على كل ما يريدون من ودائع وأسرار[١٠].

ويتطلب حسن إلمام خطة المواجهة الامنية لكافة ما تقتضيه تلك الابعاد من مهارات واجراءات وأعمال، ضررة العمل على زيادة الخبرات الفنية والمعارف العلمية لرجل الأمن

سواء كان عاما أو خاصا.. وتتم تلك الزيادة عن طريق مصدرين متكاملين يتمثل الأول في التعليم بينما يتركز الثاني في التدريب.

رابعاً: متطلبات المواجهة وانعكاساتها على منظومة التدريب الأمني

تتضمن المواجهة الأمنية ـ كما أشرنا ـ عدة أبعاد رئيسية تسببت في ايجادها وفي تطويرها المستمر السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية، وتحتوي تلك الأبعاد على العديد من الدلالات التي يتعين لفهمها ووضعها موضع التنفيذ ضرورة ترجمتها الى عناصر فعّالة يعتمد عليها اعتمادا كاملا عند محاولة توصيف الوظيفة الأمنية وتحديد الامكانات اللازم توافرها في كافة شاغليها والمكلفين بتنفيذ مهامها.. وتفصيل ذلك أن كلا من البعد العلمي، والآلي، والدولي والوقائي، وحتى الاعلامي، تعتبر في حقيقتها مفاهيم نظرية يلزم لضرورة الالتزام بها والعمل على مراعاتها التعرف على ما تحويه من دلالات، ثم القيام بترجمة تلك الدلالات الى معطيات تدريبية في ضوء المطلوب من مهام والمتاح من امكانات والاستعانة بتلك المعطيات عند توصيف الوظيفة الأمنية وتحديد متطلباتها، ورسم الاطار المحدد للأفراد الذين يقدرون على الوفاء بواجباتها.. ووضع البرامج القادرة على تنفيذ ذلك كله، أملا في الوصول في النهاية الى الاستراتيجية القادرة على منع الجريمة أو انقاص معدلاتها والحيلولة دون استفحال تلك المعدلات[11]

بيد أن الأسس العامة للتدريب تقتضي ضرورة التناسب والانسجام بين التوصيف كتصور نظري يبدأ بتجسيد تلك المحددات والمعطيات في قوالب وصياغات تدريبية قابلة للاستيعاب والتنفيذ وقادرة على تحويل الجانب التصوري النظري لعملية التوصيف الى بناء تطبيقي حركي محدد الخطوات والاجراءات بشكل يفي بالقدرات المطلوبة، والقادرة على حسن القيام بمهام الوظيفة الأمنية[12].

ولعل ذلك التناسب قد اقتضى ضرورة اعتماد فلسفة التدريب الرشيد على البدء بالتعرف على الأهداف المطلوب تحقيقها في المجتمع، وتحديد الأنماط الوظيفية القادرة على ادراك تلك الأهداف، ثم ترجمة ذلك كله الى مستويات تدريبية قادرة على الوفاء بالمستوى الوظيفي المطلوب.

وتعتبر ـ بحق ـ خطط التدريب الأمني وبرامجها المختلفة من أفضل الوسائل التي تتيح لأجهزة الأمن امكان ملاحقة التطور الهائل الذي يعتري فن الجريمة سواء على المستوى

المحلي أو على المستوى الدولي، ويمكنها في الوقت ذاته من الوقوف على احتمالات ذلك الفن المتوقعة في المستقبل القريب والبعيد[١٣] ولذلك يلزم الا يقتصر التدريب على مجرد استهداف الوظيفة وتنميتها، بل يتعين ضرورة أن تستهدف خططه وبرامجه تحقيق ذلك من خلال منظور متطور يضع في اعتباره الوقوف على آخر منجزات العصر ونتائج تقدمه حتى لا تحدث اية فجوة بين مستوى الأداء الوظيفي وبين ظروف البيئة المتغيرة بشكل يؤدي الى حدوث سلبيات تحول دون تحقيق الوظيفة لغاياتها وبخاصة في مجال العمل الشرطي[١٤].

وتتجمع المعطيات التدريبية في خطة للتدريب يتعين ضرورة تبصرها بكافة المتغيرات الاجتماعية التي تمثل اطاراً للوسط الذي سيحيط بها، وتعمل برامجها من خلاله، بل وتسعى اجراءاتها الى مواجهة ما يحفل به من ظروف واحداث، ولعل مثل ذلك التبصر هو الذي يضمن لخطة التدريب امكان تكاملها، وحسن انتظامها، وارتفاعها الى مستوى المنظومة التي تتميز بقدرتها على الجمع بين مجرد التصور المتخصص، وبين القابلية للتطبيق في ضوء الالمام بكافة عناصر المعرفة ومعطيات الحياة العامة وامكاناتها، والاستفادة من كل ذلك في برامج تدريبية قصيرة الأجل وطويلة أيضا[١٥] ويمكن القول بأن منظومة التدريب يقصد بها ذلك البناء التدريبي المتكامل الذي يحوي التصور العام لخطة التدريب ووسائل تنفيذها بعد ربطها بكافة العوامل المؤثرة فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بحيث تعكس مدى التوافق والانسجام بينها وبين كافة تلك العوامل بشكل يضمن تحقيقها لكافة أهدافها دون أي تقصير أو إخفاق.

وخلاصة القول فإن ملامح المواجهة الأمنية في ضوء السمات الاجرامية تفرض على منظومة التدريب الأمني ضرورة مراعاة عدة اعتبارات رئيسية يجب التركيز عليها، ونجملها فيما يلي.

١ - العمومية والشمول: وذلك بتناولها لبرامج التدريب القادرة على منع وقمع كافة الجرائم واحتمالاتها المختلفة، وجمعها للوسائل العلمية الحديثة مع الاستعانة بالخبرات السابقة، وكذلك شمولها لكافة الكوادر الأمنية بكافة مستوياتها الرئاسية، وتنظيماتها العامة والخاصة، مع ضرورة الاحاطة بخطط المواجهة الأخرى في بقية مرافق الدولة، ودور كل منها الايجابي والسلبي المؤثر بالنسبة لمنظومة التدريب.

٢ - التركيز على برامج المنع والوقاية واجراءاتهاالمختلفة للحيلولة دون وقوع الجرائم التدميرية التي قد يصعب كشف مرتكبيها عند اتمامهم لافعالها.

٣ ـ الاهتمام بكوادر الأمن الخاصة التي يناط بها مهمة القيام بالدور الأمني لكثير من المنشآت والمرافق المهمة في المجتمع.

٤ ـ الاهتمام بعنصري اصطناع الأحداث وفجائيتها للتأكد من جدوى برامج الخطة، ومدى قدرتها على مواجهة الأحداث وفاعليتها في تطويقها والاستجابة لكافة متغيراتها مع الاستفادة من ذلك في مراجعة الخطط وتعديلها.

٥ ـ الاهتمام بالثغرات العلمية التي قد تحويها نظم الحماية الآلية، وعدم الاطمئنان الكامل لكمال دورها منعا لأية محاولة للتسلل عبرها، والتدريب على احتمالات ذلك واعطاء الجهد البشري مزيداً من الفرص لتوقي ذلك والحيلولة دون حدوثه.

٦ ـ استمرار مدارسة الأحداث الخارجية التي تحدث في المجتمعات الأخرى والتعرف على ما تكشف عنه من ثغرات أمنية، واعادة تمثيل ذلك واتخاذ ما يلزم من اجراءات وبرامج تدريبية تحول دون تكرارها في المجتمع.

٧ ـ اعتماد الأجهزة التدريبية على مصادر ذات كفاءة عالية للمعلومات والوثائق يتم على ضوء معلوماتها اجراء مقارنة مستمرة بين تلك المعلومات وبين جدوى البرامج التدريبية ومدى كفاءتها لمواجهة تلك المعلومات اذا ما وضعت موضع التنفيذ.

٨ ـ عدم اعتبار استمرار القيام بالخدمات الأمنية وتواترها دون أية أحداث معيارا كافيا للحكم على نجاح وفاعلية منظومة التدريب، بل ضرورة حسن تفهم كافة الاعتبارات التي تساهم في ذلك مع استمرار متابعتها وادخال ما تقتضيه كافة الظروف والمتغيرات من تعديلات رغم ذلك النجاح.

٩ ـ التركيز على دور الجمهور في منع الجريمة، على الا يقتصر ذلك على مجرد القيام بتوعيته من خلال الوسائل الاعلامية المختلفة، وانما لابد من ضرورة تبصيره بكيفية التصدي للأساليب الاجرامية المختلفة حتى لا تنطلي عليه ويصبح ضحية لها، ويلزم تجاوز ذلك كله الى ضرورة اهتمام خطط التدريب بذلك الدور ووضع البرامج القادرة على تجنيد جهود الجمهور الى جانب جهود رجال الأمن من خلال مستويات تدريبية تتناسب مع امكانات كل طائفة من الجمهور، وتفي باحتمالات المواجهة المستقبلة للجرائم المتوقعة.. على أن يراعى بالطبع في تلك الخطط فعاليتها وقدرتها في تحقيق الهدف المطلوب دون مساهمتها في الوقت ذاته بأي شكل في تقديم اية معلومات قد يستفيد منها بعض أفراد الجمهور أو غيرهم في تطوير فن الجريمة بشكل مباشر أو غير مباشر.

١٠ - تعميق الاتصال بالمراكز العلمية التدريبية والمتخصصة على المستوى الدولي وذلك للتنسيق وتبادل الرأي والمشورة حول أفضل الأساليب لمواجهة الظاهرة الاجرامية وما يتطلبه حسن القيام بها من برامج تدريبية.. وكذلك لتوحيد الجهود ازاء الظواهر الممتدة عبر الحدود الاقليمية بشكل يضمن حسن المواجهة ويكفل لها أقصى قدر من الفاعلية.

١١ - وضع خطط للتعاون الدولي في مجال التدريب لمواجهة الجريمة ومنعها بين الدول المتجاورة وتخصيص القوات القادرة على تنفيذها من قوات تلك الدول، وذلك في حالات المواجهة المشتركة مثلما يحدث في جرائم الارهاب بكافة صوره خاصة فيما يتعلق بخطف الطائرات.

١٢ - الدعوة لعقد المؤتمرات الدولية لمناقشة أسس ومواصفات التدريب لرجل الأمن بمستوياته المختلفة في ضوء السمات المتطورة للظاهرة الاجرامية بحيث تعتبر تلك المواصفات بمثابة مقاييس دولية يتعيّن ضرورة الالتزام بها لضمان حسن قيام رجل الأمن بواجباته الوظيفية.

١٣ - زيادة قدر الاهتمام بالمساعدات الفنية في مجال التدريب بشكل يساهم في امكان بناء المواقف الاجرامية للحوادث المهمة التي حدثت أو المتوقع حدوثها، وعدم الاقتصار على مجرد وصفها أو دراستها دراسة نظرية، مما يكون له عظيم الأثر في حسن اعداد رجل الأمن وتدريبه على المواقف المختلفة باحتمالاتها المتغيّرة.

١٤ - اعداد موسوعة دولية للدراسات والأبحاث التدريبية وبرامجها المختلفة تحوي بالصوت والصورة أهم البرامج المتطورة والمناسبة لاعداد كل مستوى من المستويات الأمنية، وذلك في ضوء احتياجات كل طائفة من المجتمعات ذات الطبيعة المتماثلة بشكل يفي بمتطلباتها اللازمة لمواجهة الجرائم المميزة والمنتشرة في كل منها.

١٥ - ضرورة السعي الدائم والمستمر لتعميق الشعور الديني والوازع الأخلاقي، وافساح المجال لهما في برامج التدريب أملا في سد كل منفذ يمكن للمجرمين التسلل من خلاله لتقويض سياج الأمن، وذلك بعد تمكنهم من السعي لشراء ذمم بعض رجال الأمن أو المساومة عليها بشكل قد يمكنهم من تنفيذ مخططاتهم الاجرامية.

الخلاصـــــــــة:

ونخلص مما تقدم الى امكان القول بأن الجريمة بكافة أنواعها وانماطها ودرجاتها تتطلب سواء لإمكان منعها قبل الارتكاب أو مواجهتها وقمعها بعد الاتمام، ضرورة توافر مستوى أداء معين لرجل الأمن.. ويلزم في ذلك المستوى لإمكان تحقق أقصى درجة من فاعليته والوصول الى أعلى قدر من كفاءته ضرورة أن تتناسب قدرات المكلفين به وامكاناتهم من درجة الإعداد والتخطيط لتلك الجرائم، وما يترتب عليها من نتائج اجرامية خطرة.. وبالطبع فان ذلك التناسب بين قدرات رجل الأمن وامكاناته، وبين جسامة الجرائم وخطورة نتائجها، لا يمكن أن يتم من خلال تصور نظري بحت يراد الوصول اليه عن طريق رؤية تهدف الى توصيف مستواه وتحديد كيفية الوصول اليه.. وانما يتم ذلك من خلال توصيف أولي للقدرات والامكانات الأمنية اللازم توافرها لإمكان مواجهة كل جريمة أو مهمة أمنية بعد الربط بينهما بصورة توضح ذلك التناسب بين الغاية المراد الوصول اليها والوسيلة القادرة على ذلك.

ثم البدء في ترجمة مقومات تلك الوسيلة الى مستوى تدريبي محدد توضح فيه الجرعات اللازمة لإمكان الوصول الى معدلات ذلك المستوى، وكذلك بيان الخطط التدريبية القادرة على تحقيقه بشكل منظم، وتحديد الأساليب العلمية والعملية التي يعتمد عليها لتحقيق ذلك كله... بحيث تبدو في النهاية عملية التماثل بين الجريمة وأساليب مواجهتها أمرا طبيعيا، يتسم بالواقعية القادرة على تحقيق السبق والغلبة لأجهزة الأمن مهما بلغت الجريمة من خطورة، وتنوعت وسائل اتمامها، وتطورت فنون مرتكبيها.. ليعلو دائما صوت الحق، ويسطع أبداً نور الخير.

الهوامش

1 - Don C. Gibbons: "Society, Crime and Criminal Behaviour", 4-ed., 1982, "Crime in Modern Society", p. 2-14.

٢ ـ لمزيد من التفصيل حول تيار الاجرام المعاصر وأثره في تصنيف الجناة.. أنظر مؤلفنا الخاص بالظاهرة الاجرامية بين الفهم والتحليل. دراسة نفسية جنائية للجريمة سلوكا ومواجهة. القاهرة ١٩٨٦م. ص: ٣٥٦ وما بعدها

٣ انظر: في تفصيل ذلك:

Alfred R. Lindesmith: "Organized Crime", Annals of the American Academy of Political and Social Science, (September 1941) p. 119;127.

٤ ـ ادوين سذرلاند وروناالدكريسي: مبادىء علم الاجرام. ترجمة ومراجعة اللواء محمود السباعي. د. حسن المرصفاوي. القاهرة ١٩٨٦م ـ ص. ٢٩٢ وما بعدها.

٥ ـ ولعل خير دليل على ذلك ما انتهى اليه الأمر في الدول الصناعية الكبرى من التعرض للعديد من عمليات الاحتيال العلمي لخداع نظام التأمين الكومبيوتري في البنوك وفي شركات التأمين الكبرى، واتمام جرائم النصب بهذه الطريقة المستحدثة والتي قد يصعب على أجهزة الامن مواجهتها ـ ومثال ذلك ما نشرته أجهزة الاعلام المختلفة من تعرض بريطانيا لخسارة تقدر بنحو ٤٠ مليون جنيه استرليني سنويا بسبب جرائم الاحتيال على أجهزة الكمبيوتر وذلك بعد قيام اللصوص والمحتالين باختراق الشبكة السرية للكمبيوترات في خمسين شركة وافلاتهم من العقاب... عن جريدة السياسة الكويتية العدد الصادر في يوم الثلاثاء الحادي عشر من نوفمبر/ سنة ١٩٨٦م، ص: ٧. وكذلك مجلة المجلة التي تصدر في لندن .. في عددها الصادر يوم الأربعاء السابع والعشرين من اغسطس ١٩٨٦م، ص: ١٠.

٦ ـ لمزيد من التفصيل حول الأسلوب الاجرامي ودوره في كشف شخصية الجاني راجع: محاضراتنا للمشاركين في دورة التحقيق والأدلة الجنائية بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب ، الفصل الدراسي الأول عام ١٤٠٧هـ.

٧ ـ لمزيد من التفاصيل حول الجرائم المحدودة القصد وغير المحددة ومعايير التمييز بين كل منهما انظر: محمود نجيب حسني. شرح قانون العقوبات القسم العام. ط: ٤، ١٩٧٧م. القاهرة: ص. ٦٥٨.

٨ ـ ويتجه الرأي الى اشتراط ضرورة توافر ثلاثة عناصر رئيسية لنشأة الارهاب وهي. الرعب، والسيطرة، وقصد الفاعل، انظر تفصيل ذلك في د. محمد مؤنس محب الدين.. «الارهاب في القانون الجنائي». القاهرة ١٩٨٣م، ص: ٢٦٩ وما بعدها.

٩ راجع الفريد ليندز ميث: المرجع السابق في الجريمة المنظمة. ص: ١٢١ وما بعدها.

١٠ ـ انظر تفصيل التنافس بين تطوير فن الجريمة وأساليب الوقاية منها، سذرلاند وكريسي: المرجع السابق ص. ٢٩٩ وما بعدها.

١١ ـ اشار مؤتمر الامم المتحدة السابع لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين الذي عقد في ميلانو في الفترة من ٢٦ اغسطس/ آب الى ٦ سبتمبر /ايلول عام ١٩٨٥م، الى اهمية استراتيجية منع الجريمة، وقد قسم تلك الاستراتيجية الى مباشرة وغير مباشرة، وتعتمد الاستراتيجية غير المباشرة على عدة وسائل هي.
تحسين نوعية الحياة، وتوفير التعليم المناسب، وتوفير انشطة بناءة لوقت الفراغ، وتوفير فرص العمل، والنهوض بالمجتمعات المحلية، والرعاية والمساعدة المالية، بينما ترتكز الاستراتيجية المباشرة على وسائل اخرى اهمها؛ التدخل عند الأزمات، وتقليل فرص الجريمة، واعمال الحراسة، وحملات الدعاية وزيارة السجون، بالاضافة الى وجود استراتيجيات اخرى تهدف الى منع الجريمة.. انظر في تفصيل ذلك .. وثائق المؤتمر البند الثالث والخاص بأبعاد جديدة في الاجرام ومنع الجريمة في سياق التنمية في عالم متغير.

١٢ ـ انظر تفصيل ذلك محمد خيري جربي: الأسس العامة للتدريب القاهرة ١٩٦٢.

١٣ ـ ولذلك اشار المؤتمر السابع لمنع الجريمة والذي سبقت الاشارة اليه الى ضرورة مراعاة النهج النظامي في برامج التدريب باعتبارها وسيلة لتشجيع الشرطة على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة.. راجع في تفصيل ذلك نبذة (أ) والخاصة بالشرطة ضمن البند الرابع من جدول الأعمال والخاص بعمليات ومتطورات القضاء الجنائي في عالم متغير.

١٤ ـ علي محمد عبدالوهاب. التدريب والتطوير. الرياض، معهد الادارة العامة ١٩٨١م.

١٥ ـ ساطع رسلان؛ الاستفادة الفعالة من التدريب طويل الأجل، القاهرة، ١٩٧٧م. ■

قياس عائد التدريب في الشرطة: كيف نجعل منه نظاماً يحسن الأداء ويطور الإدارة

اللواء الدكتور النعماني احمد السيد*

المقدمـــة:

ترجع كفاءة أي جهاز الى مدى قدرة أفراده على أداء أعمالهم واسهام كل منهم في تحقيق اهداف المنظمة.. وتهتم هيئة الشرطة بالتدريب اهتماما كبيراً، وتضع البرامج التدريبية المختلفة لتغطية كافة المجالات التدريبية في كافـة المجالات الشرطية، وترصد الأموال اللازمة لذلك بغية الوصول الى عائد للتدريب يتمثل في الارتقاء بمستوى كفاءة العاملين عن طريق تزويدهم بمعلومات وخبرات جديدة وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وتعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عنهم.

ماهية التدريب:

يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، كي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل مكلف به وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم أي أنه اعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج عن نطاق التخصص الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقوم به الفرد أو تقوم به الجماعة في وقت معين أو الاعداد لعمل سيقوم به أو سيقومون به مستقبلا[1].

ويختلف التدريب بهذا المفهوم اختلافا كليا عن التعليم، الاّ أنه امتداد له بمعنى أن يكون لدى الفرد المعلومات الضرورية عن العمل الذي يقوم به، أما القدرة على استخدام هذه المعلومات مما يؤدي الغرض فهذا هو موضوع التدريب.

(*) الادارة العامة لمكافحة المخدرات الرياض ـ المملكة العربية السعودية.

فلا يمكن أن نفصل العلاقة بين التعليم والتدريب، ذلك لأن كلًا منهما مرتبط بالآخر ويكمله، فالتعليم يعد الفرد الاعداد الثقافي والفني لاتخاذ اتجاه معين في الحياة العملية، والتدريب هو الذي يمكن هذا الفرد من السير في هذا الاتجاه والتدرج فيه فلا فائدة من التعليم دون تدريب يعقبه ويكمله وينميه ويساعد الفرد على التعرف على الأسلوب العملي لتطبيق ما تعلمه من نظريات.

كما أنه على الرغم من أن الموظف يتلقى العديد من البرامج التدريبية كلما تقدم في الوظيفة العامة الّا انه يحتاج الى اعادة التعليم في تخصصه نتيجة التطور السريع في جميع اتجاهات وأساليب العمل التي أحدثته تكنولوجيا العصر الحديث. وهنا يتحتم على كبار القادة أن يحثوا العاملين القدامى على مداومة التعليم والاطلاع والتثقيف الذاتي حتى يواكبوا التطور السريع الجاري في مختلف نواحي الحياة من ناحية· النظريات وأساليب العمل.

ومن هنا يتضح أن التعليم والتدريب يكمل كل منهما الآخر ويتممه فلا فائدة من تعليم دون أن يتلوه تدريب يساعد على التعرف على الطرق المثلى لتطبيق ما تعلمناه من نظريات ومادة علمية ولا قيمة للتدريب دون ركيزة علمية تسبقه في موضوع تخصص الفرد[٢].

فالمهمة الأساسية للتدريب تهدف الى ما يلي:-

١ - تخصيب عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم بما يساعد على اكسابهم الادراك المستنير لتظهر الآثار المترتبة على تصرفاتهم.

٢ - ارتفاع معدلات أدائهم لاعمالهم.

٣ - حسن التصرف وانتظام السلوك وتوجيه الاهتمام الى المسائل الكبرى بحيث تنشأ لدى المتدرب نفسه القدرة والكفاءة والمرونة التي تسمح له بايجاد الحل المناسب من بين البدائل لكل مشكلة يواجهها في المستقبل..· ولذلك فان الأمر يتطلب.

أ - أن يكون التدريب منبثقا من الواقع المحلي بحيث يدور في اطار البيئة التي يعيشها رجل الشرطة من ناحية وفي اطار خصائص ومشكلات المجتمع الكبير من ناحية أخرى.

ب - أن يكون التدريب مختلفا نوعا ما عن التعليم الاكاديمي فالتدريب ليس تلقينا أو ضخا بالمعلومات وانما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى رجل الشرطة قدرة ذاتية على اختيار الحل الأقل تكلفة والأكثر تحقيقا للغاية.

جـ - الاهتمام في مضمون التدريب على دراسة ومعالجة المشكلات الادارية الفعلية لتعميق النظريات والمفاهيم العلمية التي تعرض خلال البرامج التدريبية.

د - التركيز على الأساليب التدريبية التي تعتمد على الجماعات الصغيرة من حلقات للمناقشة وجماعات للبحث أكثر من الجماعات الكبيرة السائدة، والابتعاد ما أمكن عن أسلوب المحاضرات المجردة وكذا المباريات الادارية وتمثيل الأدوار لتدريب القادة على اتخاذ القرارات.

ماهية عائد التدريب:

يقصد بعائد التدريب.. القدر الذي اكتسبه المتدرب من المعلومات والخبرات الجديدة، وصقل مهاراته وقدراته وتعديل سلوكه وتطوير أسلوب أدائه بما يحقق رفع مستوى هذا الأداء الى تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هنا يمكننا أن نستخلص بعض الأنماط الرئيسية لعائد التدريب وهي:-

أ - تنمية المعلومات والخبرات واكتساب مهارات مختلفة.

ب - ارتفاع معدلات الأداء والارتقاء بطرق العمل التي يؤدي بها رجل الأمن عمله.

جـ - الاتجاهات السلوكية السليمة التي اكتسبها.

المستويات التدريبية في مجال الشرطة:

يعتبر التدريب من العناصر الرئيسية في الإدارة وهناك أنواع عديدة من التدريب يمكن اجمالها فيما يلي:-

أ - التدريب العام:

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين رجل الشرطة في درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الادارة العليا وقد يكون متضمنا ما يؤدي الى رفع اللياقة والغرض منه رفع المستوى العلمي والعملي وتطوير أسلوب الأداء.

ويتميّز التدريب في ممارسته أساليب متعددة تبعا للغرض منه.

ب ـ التدريب التخصصي:

وهو التدريب الذي يهدف الى تحقيق مهارات معينة لعمل معين أو وظيفة معينة وهو يحقق للمتدربين به دراسات على مستوى عال من التخصص لأحد الفروع الفنية في جهاز الشرطة وتشمل فئة معينة من العاملين دون غيرهم.

قياس عائد التدريب بالشرطة:

ان متابعة التدريب وتقويمه وسيلتان تأكيديتان يُستهدف بهما قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه، وبالتالي فإنه خطوة أساسية لإعادة تصميمه وتنفيذه لتحقيق أداء أفضل.. وبالتالي فانه لا يقتصر على زاوية أو جانب أو عنصر واحد من العملية التدريبية.

ويقتضي الأمر متابعة وتقويم المتدربين بثلاث مراحل.. أثناء التدريب، وفي نهاية فترة التدريب، وبعد انتهاء فترة التدريب.

وتجري عملية متابعة وتقويم المتدربين أثناء التدريب عن طريق:

١ ـ الاتصال المباشر.

٢ ـ تقدير المدرب ـ وادارة التدريب.

٣ الاختبارات والبحوث.

٤ ـ الاستقصاءات.

ومن النواحي التي تتم متابعة المتدربين فيها:

١ تجاوب المتدرب.

٢ ـ موضوع التدريب.

٣ ـ الجوانب التحصيلية.

٤ ـ المواظبة.

٥ ـ المهارات المكتسبة.

وبالنسبة لمتابعة وتقويم المتدربين أثناء فترة التدريب فان الأساليب المتبعة في المتابعة والتقويم أثناء فترة التدريب هي:

١ ـ الاستقصاءات.

٢ ـ الاتصال الشخصي.

٣ ـ الاختبارات.

٤ ـ البحوث.

ومن النواحي التي يتم تقويمها في نهاية فترة التدريب.

١ ـ مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي.

٢ ـ النواحي السلوكية.

٣ ـ الأساليب التدريبية.

٤ ـ النواحي الادارية للبرنامج التدريبي.

أما بالنسبة لمتابعة وتقييم المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب فتتم بالأساليب التالية:

١ ـ تقارير مديري ورؤساء المتدربين في العمل بعد عودتهم من التدريب عن التقدم الذي حدث لمعلوماتهم وأدائهم وسلوكهم.

٢ ـ الاتصال الشخصي.

٣ الاستقصاءات.

وبالنسبة للنواحي التي يتم متابعتها وتقييمها في المتدرب بعد انتهاء التدريب فهي.ـ

١ ـ التطور الذي طرأ على المتدرب بالنسبة لمعدل انتاجه وأسلوبه في ممارسة العمل.

٢ ـ التطور الذي طرأ على المتدرب بالنسبة لعلاقته برؤسائه وزملائه.

٣ ـ دور المتدرب في تطوير العمل، وتبسيط الاجراءات، والاقتصاد في الوقت والتكاليف.

المؤشرات السلوكية لقياس عائد التدريب بالشرطة[٣]:

قياس عائد التدريب ـ كما سبق أن أوضحنا ـ هي وسيلة يُستهدف منها التأكد ما اذا كانت خطة التدريب قد حققت أهدافها أم أن هناك قصوراً في أحد عناصر الخطة الأمر الذي يُوجب علاجها وتصحيح مسارها بحيث يتم تلافي هذا القصور في الخطط التدريبية المستقبلية.

وهناك عدة مؤشرات سلوكية لقياس عائد التدريب بالشرطة منها:

١ ـ مؤشر الجزاءات.

٢ ـ مؤشر شكاوى الجمهور ضد أفراد الشرطة.

٣ ـ مؤشر الجريمة والجرائم الغامضة.

صعوبة قياس عائد التدريب:

ترجع صعوبة قياس عائد التدريب في قطاع الشرطة الى ان منظمة الشرطة من منظمات الخدمات ومن هنا تأتي صعوبة قياس عائد التدريب حسابيا أي بالأرقام بمعنى أن نقرر ان

امكانات المتدرب من أفراد الشرطة كانت تمثل كذا في المائة وبعد التدريب نسبة مئوية أخرى تقل أو تزيد نتيجة لهذا التدريب، فمن الصعوبة قياس هذه الخدمات وما يلحق بها من تطورات من حيث معدل سرعة الأداء وقياسه حسابيا وذلك بخلاف ما يحدث على سبيل المثال في الشركات فيتم تقويم الشركة ككل على أساس معيار موضوعي يمكن قياسه مثل عائد الاستثمار أو حجم المبيعات أو زيادة الأصول وهكذا[٤].

إلا أنه توجد في مجال الشرطة بعض الحالات التي يمكن قياس عائد التدريب لها بطريقة رقمية مثل:

١ - مجالات تدريب افراد هيئة الشرطة على الرماية والسلاح:

فيمكن قياس عائد التدريب فيها رقميا بتدوين نتائج الرماية قبل التدريب وبعده وبمقارنة النتيجتين يتبين مدى التغيير الذي أحدثه التدريب بطريقة رقمية.

٢ - في مجال الدورات التدريبية للتربية الرياضية:-

ويتم ذلك بتدوين النتائج الرقمية لمستويات اللياقة البدنية في الأنشطة الرياضية المختلفة قبل التدريب وبعده وبذلك يمكننا الوصول الى نتائج رقمية لعائد التدريب بعد الانتهاء منه.

ونوضح في هذا الشأن أن المقصود ليس تحقيق الفائدة الشخصية للمتدرب بل ان الهدف الرئيسي للتدريب هو حسن أداء العاملين بهيئة الشرطة للواجبات التي يكلفون بها وانعكاس ذلك على عملهم سواء بالنسبة لرؤسائهم أو جمهور المتعاملين معهم، لذلك يجب ان نستعين بمؤشرات أخرى يمكن عن طريقها التأكد من تحقيق التدريب لأهدافه.

اولا: مؤشر الجزاءات:

المقصود بالجزاء ما يوقع على العاملين بهيئة الشرطة من جزاءات ادارية بواسطة السلطة الادارية التي يعملون تحت اشرافها نتيجة للأخطاء المسلكية التي قد يرتكبونها، ويدخل في ذلك أيضا الاحكام القضائية التي تصدر من المحاكم ضدهم لارتكاب أفعال يحرمها القانون وكذلك الأحكام التأديبية التي تصدر في جرائم تأديبية ضدهم.

ما هو الخطأ المسلكي؟

يقصد بالخطأ المسلكي.. السلوك المعيب الذي ينطوي على تقصير أو اهمال في القيام بواجبات الوظيفة أو الخروج على مقتضياتها أو الاخلال بكرامتها أو الذي لا يستقيم مع ما تفرضه الوظيفة على العامل من تعفف وبعد عن مواطن الشبهات. ويتبيّن من ذلك:ـ

١ ـ ان الأخطاء المسلكية ترتكب أثناء أداء الوظيفة أو بمناسبة أدائها كما قد ترتكب خارج الوظيفة وخلال الحياة الشخصية، فمجرد انتماء الشخص لهيئة الشرطة يفرض عليه تجنب بعض أنماط السلوك التي قد تخل بكرامة الوظيفة.

٢ ـ ان الأخطاء المسلكية «لايمكن حصرها مقدماً، وهي بذلك تختلف عن الجرائم الجنائية التي تخضع لقاعدة» لاجريمة ولا عقوبة الّا بنصّ.. أي أن كل تصرف لا يتفق وواجبات الوظيفة ولو لم يرد بشأنه نص قد يعتبر خطأً مسلكياً، ولذلك يجب على رجل الشرطة أن يتجنب كل ما يؤخذ عليه سواء في نطاق عمله أو خارجه.

٣ ـ ان عدم المساءلة الجنائية لا تعفى من المساءلة الادارية لاختلاف كل منهما من حيث المقومات، فجهة الادارة تبحث عن سلوك العاملين بها ومدى اخلال هذا السلوك بواجبات الوظيفة حسبما يستخلص من مجموع التحقيقات، أما الجهات القضائية فينحصر بحثها في قيام الجريمة بحق الموظف وقد تحكم بالبراءة، كما قد تتصرف سلطات التحقيق بالحفظ، لعدم كفاية الأدلة، ومع ذلك قد يعاقب الموظف تأديبياً عن تلك الأفعال لأنها تشكل خطأً مسلكياً.

اولاً: من صور الاخلال بواجبات الوظيفة ما يلي:

١ ـ الامتناع عن قبول البلاغات أو ضبط الوقائع بحجة عدم الاختصاص المكاني.

٢ ـ تكليف الرؤساء لمرؤوسيهم بتحرير محاضر بأسمائهم الأمر الذي يشكل نوعا من الاهمال.

٣ ـ عدم التزام الحيدة والمساواة في معاملة المواطنين.

٤ ـ من ترك موقع الحراسة قبل حضور من يستلم العمل.

ثانيا: الخروج على مقتضيات الواجب في اعمال الوظيفة:

أوجب النظام على رجل الشرطة عدم القيام بأعمال وتصرفات معينة منها ما يلي:

١ ـ الافضاء بمعلومات أو ايضاحات عن المسائل السرية، «ما لم يكن هذا الافضاء لسلطات التحقيق المختصة».

٢ ـ الافضاء بأي تصريح أو بيان عن أعمال الوظيفة عن طريق الصحف أو غيرها من وسائل النشر «الا اذا كان مصرحا له بذلك من الجهة المختصة».

٣ ـ الاحتفاظ بأصل أية ورقة رسمية، أو ينزع هذا الأصل من الملفات المخصصة لحفظها ولو كانت خاصة بعمل مكلف به شخصيا.

٤ ـ أن يُوسط أحداً أو يقبل الوساطة في شئون وظيفته.

٥ ـ يجب على رجل الشرطة أن يتفرغ تفرغا كاملاً لأداء وظيفته ولا يشغله عنها عمل آخر يؤديه للغير بمرتب أو بمكافأة ولو في غير أوقات العمل الرسمية، دون الحصول على اذن بذلك من جهة عمله وفي الحدود التي ينص عليها النظام.

ويمكن الاستعانة بالبيانات الاحصائية عن الجزاءات الموقعة على العاملين بهيئة الشرطة الخاصة بأخطاء العمل والأخطاء المسلكية الشائعة واستعمال الشدة مع المتهمين، للوصول الى أوجه النجاح أو النقص في التدريب وذلك عن طريق مقارنة آخر بيان إحصائي بالبيانات المماثلة في السنوات السابقة لبيان مدى فاعلية التدريب وأوجه النجاح أو القصور فيه.

ويمكن عن طريق التدريب أيضاً معالجة الأخطاء المسلكية وظاهرة سوء معاملة الجمهور واستعمال الشدة مع المتهمين على الوجه التالي:

١ ـ محاضرات يلقيها كبار الضباط في الدورات التدريبية، عن الأخطاء المسلكية ومادة العلاقات العامة والعلاقات الانسانية.

٢ المناقشة في الدورات التدريبية وذلك بأن يذكر كل مشارك في الدورة الأخطاء المسلكية التي وقع فيها أثناء تأديته لعمله فيستفيد الباقون بتجنب الوقوع في نفس الأخطاء.

٣ ـ توعية الضباط من خلال مادة التحقيق الجنائي عن الوسائل العلمية في الكشف عن الجرائم ونبذ فكرة استعمال الشدة مع المتهمين للوصول الى اعتراف سريع.

٤ ـ محاضرات توعية بحسن معاملة الجمهور والدور الفعال لمشاركة الجمهور في كشف الجرائم الغامضة.

ويمكن الاستعانة بمؤشر الجزاءات على العاملين بهيئة الشرطة لقياس عائد التدريب حسب ما يلي:

اولا: الاستعانة باستمارة استبانة:

ا ـ فيمكن بمقارنة سلوك المتدرب قبل وبعد التدريب الوصول الى مدى فاعلية التدريب في معالجة الأخطاء المسلكية.

ب ـ ويمكن أيضا الاستعانة باستمارات الاستبانة للوصول الى مدى فاعلية التدريب في معالجة ظاهرة سوء معاملة الجمهور واستعمال الشدة مع المتهمين تحت بند معاملة الجمهور. ذلك أن ظاهرة سوء معاملة الجمهور واستعمال الشدة مع المتهمين غالباً ما يقع مرتكبها تحت المساءلة التي تترتب عليها مجازاته.

ثانيا: معدل الشكاوى المقدمة من الجمهور ضد افراد الشرطة:

ترجع هذه الشكاوى عادة الى الادعاء بسوء المعاملة أو الاهمال في اتخاذ الاجراءات وبعضها من مجهول يدعي فيها استغلال رجل الشرطة لنفوذه أو يدعي فيها عليه سوء السلوك.

ا ـ ماهية الشكوى:

الشكوى.. هي تبليغ الجهات الادارية المختصة عن اهمال أو تقصير منسوب الى أحد العاملين فيها تجاه الشخص مقدم الشكوى أو اي شخص آخر سواء كان هذا التقصير وقع فعلا أو كانت هناك خشية من وقوعه.

ويعتبر جهاز الشرطة من أجهزة الخدمات وأي تقصير في تقديم هذه الخدمات يثير استياء الجمهور ويقابلها في صورة شكوى تقدم الى المسئولين عن الجهاز.. فكما توجد الرقابة الداخلية على القائمين بالعمل بجهاز الشرطة، توجد رقابة أكبر متمثلة في الجمهور المتعامل مع الجهاز، ويلجأ الجمهور للشكوى عندما يشعر بالظلم أو أن حقا من حقوقه قد أُهدِر.

ونظراً لاهمية الشكاوى المقدمة من الجمهور فان أجهزة الأمن توليها كبير عنايتها وتعمل على التحقق من صحتها بغرض معالجة الأخطاء التي قدر يرتكبها بعض رجال الشرطة ليسود الاطمئنان لدى المواطنين.

ب - أسباب تقديم الشكاوى:

للشكاوى المقدمة من الجمهور ضد رجال الشرطة أسباب عدة نورد فيما يلي بعضها على سبيل المثال لا الحصر:

١ - الاهمال وعدم الدقة في العمل.
٢ - الانحياز لأحد أطراف النزاع.
٣ - سوء معاملة الجمهور واستعمال الشدة مع المتهمين.
٤ - الأخطاء المسلكية لرجل الشرطة.

جـ - دور التدريب في الحد من ظاهرة الشكاوى المقدمة من الجمهور ضد رجال الشرطة:

١ - تزيد الدورات التدريبية من كفاءة أداء رجال الشرطة لأعمالهم، الأمر الذي يؤدي الى بعدهم عن الأخطاء. ومن ثم قلة الشكوى المقدمة من الجمهور المتعامل معهم.
٢ - تفيد دراسة مواد التحقيق الجنائي والتسجيل الجنائي في اتباع الأساليب العلمية للكشف عن الجرائم ومرتكبيها، مما يؤدي الى نتائج فعالة في ضبط المجرمين يظهر أثره على المواطنين ويقلل من شكواهم ضد رجال الشرطة.
٣ - تؤدي الدورات التدريبية دورها في توعية رجال الشرطة بحسن معاملة الجمهور والصبر وضبط النفس واظهار روح المودة والبعد عن التحيز.

د - الاستعانة بمؤشر الشكاوى ضد رجال الشرطة لقياس عائد التدريب:

ليست كل شكاوى الجمهور المقدمة ضد رجال الشرطة صحيحة، فكثير من المواطنين يقدم الشكاوى تحت تأثير سرعة الانفعال لأسباب تافهة أو لعدم فهمهم للقانون وجهلهم له، أو نتيجة اعتقادهم بأن الشكاوى ستؤدي الى مزيد من الاهتمام بموضوع بلاغهم.

لذلك يعتد عند الاستعانة بمؤشر الشكاوى بالبيانات الاحصائية التي تصدرها الجهات المختصة بهيئة الشرطة سنويا، عن الشكاوى المقدمة ضد رجال الشرطة وثبتت، صحتها لقياس عائد التدريب، فبمقارنة البيانات التي تصدرها الادارات المعنية في سنة معينة بغيرها من البيانات عن سنوات سابقة يبين نقص الشكاوى ضد رجال الشرطة أو زيادتها وبالتالي مدى اسهام التدريب في الحد من ظاهرة شكاوى الجمهور.

ثالثاً: مؤشر معدل الجريمة والجرائم الغامضة لقياس عائد التدريب:

تعتبر الجريمة من أهم الظواهر التي يستدل عن طريقها الى مدى فاعلية جهاز الشرطة، فانخفاض معدل الجرائم، كالقتل والسرقات بكافة أنواعها يدل دلالة قاطعة على نشاط رجال الشرطة وينعكس أثر ذلك على أفراد المجتمع فتزيد ثقتهم في هؤلاء الرجال الذين يحمون أرواحهم وأموالهم. في الوقت الذي يؤدي فيه ازدياد الجرائم المخلة بالأمن الى الشعور بعدم الرضا تجاه رجال الشرطة وفقدان الثقة بهم والسخرية منهم لعدم قيامهم بسرعة القبض على المجرمين الذين تمكنوا من مزاولة نشاطهم الاجرامي في غفلة من حماة الأمن.

ولذلك فإن جهاز الشرطة يهدف من خلال برامجه التدريبية التي تعقد لأفراده في كافة التخصصات الى الحد من الجرائم بمحاولة منع الجريمة قبل وقوعها وسرعة ضبط مرتكبيها وتقديمهم الى العدالة ليشعر أفراد المجتمع بالأمن والطمأنينة.

ا ـ العوامل التي تؤثر في معدلات الجريمة:

يتأثر معدل الجريمة بعوامل كثيرة فتزداد الجريمة أو تنقص تبعاً لتغيّر هذه العوامل وهي.

١ ـ زيادة عدد السكان.
٢ ـ التغيرات الاجتماعية الموجودة في المجتمع.
٣ ـ اتساع نطاق العمران.
٤ ـ زيادة أنواع السلوك الاجرامي.
٥ ـ وعي الجمهور.
٦ ـ نشاط أفراد هيئة الشرطة والمامهم بعملهم.

ب ـ مدى الأخذ بمعدل الجريمة لقياس عائد التدريب.

يمكن الاخذ بمعدل الجريمة لقياس عائد التدريب عن طريق اجراء مقارنات بين هذه المعدلات عن سنوات متقاربة تتشابه فيها العوامل التي تؤثر على الجريمة، بحيث يكون التدريب ونشاط أفراد هيئة الشرطة هما العاملان المتغيران في سنوات المقارنة مع تثبيت العوامل الأخرى.

ونظراً لأن هذا القياس لا يصلح في حالة اختلاف تلك العوامل، فيمكن التغلب على هذه الصعوبة بعامل آخر يستعان به، وهو الجرائم الغامضة المتمثلة في الجرائم المجهولة والتي حفظت لعدم كفاية الأدلة، كمؤشر لقياس عائد التدريب بغض النظر عن ثبات أو عدم ثبات العوامل المؤثرة في الجريمة ، وذلك ببيان عدد الجرائم المجهولة أو المحفوظة بالنسبة للمجموع الكلي للجرائم في سنة معينة ومقارنتها بعدد الجرائم المجهولة أو المحفوظة بالنسبة للمجموع الكلي للجرائم في سنوات أخرى.

جـ ـ كيفية الاستعانة بمؤشر معدل الجريمة والجرائم الغامضة لقياس عائد التدريب:

١ ـ الاستعانة بمؤشر معدل الجريمة لقياس عائد التدريب:

يمكن الاستعانة بمؤشر معدلات الجريمة لقياس عائد التدريب وذلك بمقارنة تلك المعدلات في السنوات المتقاربة والتي تتشابه فيها العوامل المؤثرة على الجريمة ومعدلها بحيث يكون نشاط الشرطة وفاعلية التدريب هما العاملان المتغيران في معدلات الجريمة.

٢ ـ كيفية الاستعانة بمعدل الجرائم الغامضة المتمثلة في الجرائم المجهولة او المحفوظة لعدم كفاية الأدلة لقياس عائد التدريب:

يمكن الاستعانة بالجرائم الغامضة لقياس عائد التدريب وذلك ببيان عدد الجرائم المجهولة أو المحفوظة لعدم كفاية الأدلة بالنسبة للمجموع الكلي للجرائم في سنين أو سنة من السنين، بمقارنتها بعدد الجرائم المجهولة أو المحفوظة لعدم كفاية الأدلة بالنسبة للمجموع الكلي للجرائم في سنة أخرى.. وعن طريق هذه المقارنة يمكن الوصول الى مدى فاعلية التدريب أو عدم فاعليته ومدى نشاط هيئة الشرطة في الحد من الجريمة وضبط مرتكبيها.

ذلك انه اذا تبيّن من البيانات الاحصائية انخفاض عدد الجرائم المضبوطة أو المحفوظة بالنسبة للمجموع الكلي للجرائم في سنة معينة بمقارنتها لعدد الجرائم المضبوطة أو المحفوظة بالنسبة للمجموع الكلي للجرائم في سنة سابقة فهذا يدل على مدى نشاط جهاز الشرطة وفاعلية الدورات التدريبية التي تهدف الى الحد من الجريمة رغم اختلاف العوامل الأخرى المؤثرة في تزايد الجريمة أو تناقصها.

الخاتمة:

تختص هيئة الشرطة بممارسة نشاطها الذي يتمثل في توفير الأمن للمواطنين، وذلك بمحاولة منع الجريمة قبل وقوعها، وضبط مرتكبي الجرائم وتقديمهم للعدالة. الى جانب ذلك هناك انشطة أخرى متنوعة ومختلفة تمارسها هيئة الشرطة لضمان الأمن والصحة العامة والسكنية العامة، وتتضمن تلك الأنشطة تنظيم المرور ومكافحة الحرائق، اتخاذ تدابير الدفاع المدني .. الخ.

والتدريب هو العملية المنظمة الهادفة الى مد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات الجديدة بما يؤدي الى ارتفاع معدلات أدائهم وحسن تصرفهم في أدائها[٥].. الأمر الذي يؤدي الى نجاح هيئة الشرطة في تحقيق أهدافها والمرهونة ـ الى حد كبير ـ بانخفاض أعداد الجرائم المرتكبة أو الاقلال من عدد حوادث المرور أو الحد من الخسائر والأضرار الناجمة عن الحرائق وهكذا.

ومن هنا تبرز أهمية قياس عائد التدريب بالشرطة سلوكيا لقياس عائد التدريب ولبيان مدى فاعليته في خدمة الأمن.

الخلاصـــة

ترجع كفاءة أي جهاز الى مدى قدرة أفراده على أداء أعمالهم واسهام كل منهم في تحقيق الأهداف المبتغاة.

والتدريب هو التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما كي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل مُكلف به.

ومتابعة التدريب وتقويمه وسيلتان تأكيديتان يُستهدف بهما قياس مدى تحقيق التدريب أهدافه وبالتالي اعادة تصميمه وتنفيذه لتحقيق أداء أفضل.

ولما كانت منظمة الشرطة من منظمات الخدمات فانه يصعب قياس عائد التدريب حسابيا أي بالأرقام مما يبين مدى صعوبة قياس عائد التدريب في قطاع الشرطة الاّ في حالات محدودة من بينها مجال تدريب أفراد هيئة الشرطة على الرماية والسلاح، وفي مجال الدورات التدريبية للتربية البدنية.

لـــذا كان من الواجب الاستعانة بمؤشرات أخرى يمكن عن طريقها التأكد من تحقيق التدريب لأهدافه مثل مؤشر الجزاءات ثم معدل الشكاوى المقدمة من الجمهور ضد افراد الشرطة وأخيراً مؤشر معدل الجريمة والجرائم الغامضة لقياس عائد التدريب للشرطة.

الهوامـــش

١ ـ الدكتور عبدالهادي الجوهري . والدكتور ابراهيم ابو القار. «دراسات في علم اجتماع الادارة». القاهرة. مكتبة نهضة الشرق: ١٩٨٠ ص: ٢٢.

٢ ـ جعفر العبد. تقرير الدراسة الميدانية عن نشاط التدريب الاداري في مصر ـ تونس. ١٩٧٦.

٣ ـ تقارير تقييم الأداء بمديريات الأمن. وزارة الداخلية مصر من ١٩٧٥ الى ١٩٨١.

٤ الدكتور صلاح السيد. «تقييم الأداء في مصر». الجامعة الأمريكية. القاهرة ١٩٧٨.

5- William R. Van Dersal, The Successful Supervisor in Government and Business, Harper and Row Publishers, N.Y., 1968. ■

● المقـــــالات

دور التدريب في التنمية

الدكتور ابراهيم عبدالله المنيف*

المقدمـــــــــة:

إن مثل هذا الموضوع يحمل في طياته مداخلات وتفصيلات يمكن أن تأخذ شهراً من النقاش وسنوات من البحث العلمي لتغطيته، فانني سأحاول جاهداً التركيز على الجوانب التي يمكن ان تكون منطلقا لتحديد دور التدريب في التنمية.

ولعل من الفعالية هنا التركيز على أبعاد ومفاهيم التنمية وأولوياتها وارتباطها بالتدريب كون النتيجة المطلوبة هي التنمية والتطوير والوسيلة هي التدريب. ولذا فانه ليس من الضروري أن ندخل في مناقشات ومتاهات الباحثين حول تعريفات التنمية العديدة ومقوماتها ومعاييرها المختلفة والمتضادة في أغلب الأحيان، أو المنسجمة في بعض الأحيان، أو التي يعزز بعضها البعض الآخر في حالات أخرى، ولذا فانه ينبغي كذلك أن نعتبر أن أبعاد ومفهوم ودلالات التنمية أمر نستطيع تبسيطة لكثرة الخلط بين النمو والتنمية أو الخلط ما بين التصنيع والتنمية أو ما بين التحديث والتنمية، ناهيك عن الاتجاهات التي سادت الدول النامية بنقل النماذج الغربية للتنمية دون اعتبار للنظم الاقتصادية أو الاجتماعية التي تشكل الاطار الذي تتحرك فيه عملية التنمية. ان للتنمية والتدريب أبعاداً عديدة تتعلق بالتعريف والفلسفة والاستراتيجية والفعالية والسلوكية. وسأحاول هنا التركيز على أبعاد التنمية المتعلقة في تنمية وتطوير القوى العاملة كعنصر أساسي في عملية التنمية.

(*) حاصل على الدكتوراه في ادارة الأعمال من جامعة انديانا في الولايات المتحدة في عام ١٩٧٧م عمل استاذاً للادارة في معهد الادارة ثم مديراً عاما لصندوق التنمية العقارية ومديراً عاما للشركة السعودية الموحدة للكهرباء في المنطقة الوسطى. وقد تفرغ حديثا للعمل في القطاع الخاص رئيسا لمجموعة شركات المشاريع التجارية العربية المحدودة، ومركزها الرئيسي الرياض. عضو في المجلس العلمي للمعهد العالي للعلوم الامنية بالمركز وعضو في هيئة تحرير هذه المجلة.

مفهوم التنمية:

لايمكن أن يكون لدينا تصور عام لمفهوم التنمية دون أن نحدد تعريفا واضحا ومبسطا ليحدد لنا أبعاد التنمية على نحو مُرض . وأعتقد أن أفضل تعريف يتلاءم مع موضوع البحث هو ما أورده الدكتور علي خليفة الكواري في كتابه «دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية» حيث قال:

«العملية المجتمعية الواعية الموجهة نحو ايجاد تحولات في البناء الاقتصادي - الاجتماعي، قادرة على تنمية طاقة انتاجية مدعمة ذاتيا تؤدي الى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد - على المدى المنظور - وفي الوقت نفسه موجهة نحو تنمية علاقات اجتماعية سياسية تكفل زيادة الارتباط بين المكافأة والجهد والانتاجية فضلا عن استهدافها توفير الاحتياجات الأساسية للفرد وضمان حقه في المشاركة وسعيها الى تعميق متطلبات أمنه واستقراره في المدى الطويل».

وهذا التعريف يحمل بين طياته مفاهيم عملية التنمية وأسسها ومهامها التي أود ان أوضحها بما يلي:-

أ - الوعي الاجتماعي بمتطلبات المجتمع يحدد لنا الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها عمليه التنمية الا وهي تحديد **الأولويات**.

ب - تحولات موجهة في البناء الأساسي الاقتصادي والاجتماعي تتطلب **التخطيط الشامل**.

جـ - النمو والتنمية يتحققان بفضل انجاز وفعالية المجتمع بجميع قطاعاته لا بفضل قطاع واحد رائد، لأن خصائص الدول النامية وتسميتها بذلك نابعة من عدم تساوق التنمية لكافة القطاعات على وتيرة واحدة.

د - التحريك الذاتي لعملية التنمية عن طريق المعرفة والمهارات والاتجاهات (Knowledge, Skills, Attitudes) عن طريق بناء المؤسسات **الذاتية**.

هـ - وتيرة النمو والتنمية منتظمة ومتصلة ومستمرة بشكل يحقق النمو المنتظم وليس الطفرة المؤقتة بفضل ظروف عابرة أو فعالية قطاع واحد.

و - تلازم المكافأة مع تحسن الفعالية والكفاءة.

ز - ارتفاع الكفاءة يتأتى بمشاركة المواطنين في الجهد والعملية التنموية.

ح ـ الارتقاء بالخدمة المقدمة للمواطنين بما يكفل سلامتهم والحفاظ على كرامتهم في التعامل اليومي ضمن المفهوم البيئي المتوارث وصولا الى الانسان الايجابي القادر على تعميق متطلبات الأمن والاستقرار.

ونستطيع أن نلخص مفهوم التنمية الحديثة بأنه عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة وتتحقق بوعي وادراك للأولويات وبخطوط متعددة تحدد الاستراتيجية والسياسات وتترجم الى خطة شاملة لتنمية ومشاركة جميع القطاعات على وتيرة متساوية لبناء المؤسسات الذاتية التي قوامها الانسان؛ الهدف والوسيلة للتنمية.

واذا لم تتحقق الفعالية من نقل نماذج التنمية الغربية التي استخدمناها لفترة طويلة من الزمن، فانه قد تحقق لنا في الآونة الأخيرة ما نادى به البروفسور شوميكر في كتابه (Small is Beautiful) بالتركيز على تنمية الموارد البشرية واثبت لنا في دراساته وبحوثه العلمية على عدد كبير من الدول، بأن النظرية التقليدية بالتركيز على رأس المال والمواد الخام والمعدات والتكنولوجيا لا تحقق النمو والتنمية وانما تتحقق بالموارد البشرية ونتاجها من القوى العاملة في المجتمع الذي تتوفر فيه خصائص سلوكية وهي:ـ

١ ـ الأولويات وترتيب الأمور Order.
٢ ـ والتنظيم Organization.
٣ ـ والانضباط والضبط والربط Discipline.
٤ ـ والتعليم Education.

٣ ـ مفهوم التدريب:

كما أن هناك خلطاً وتشابكاً في مفهوم التنمية، فهنالك خلط بين مفهومي التعليم والتدريب، وكثيرا ما يستخدم البعض احدهما ليعنى الآخر، ورغم اختلاف أهدافهما واسلوبهما الاّ انهما مترابطان يكمل أحدهما الآخر. فالتعليم يهتم بتزويد أفراد المجتمع بالمعرفة العلمية وايصاله الى مرحلة التفكير السليم للوصول الى مفاهيم وأسس تحليلية منهجية للسبب والنتيجة (Cause-Effect Relationship)، الى جانب الاهتمام في النهج المؤدي الى السلوك القويم، أي أن التعليم يهتم بالمنهج المؤدي الى تحقيق المعرفة والنهج المؤدي الى

احداث تغييرات سلوكية (Behaviour) وكذلك التوجيه نحو الاتجاهات المثالية المتوقعة (Attitudes).

أما التدريب فيهتم في نقل المعرفة الى حيز التطبيق وتطويع المعرفة لخدمة العمل بنقلها الى مهارات (Skills). وهذا الترابط ما بين التعليم والتدريب يؤكد لنا استمرارية كليهما. مما نلاحظه من تركيز جزئي في منهج ونهج التدريب على المعرفة المتخصصة الى جانب تركيزها الواسع على زيادة المهارات والقدرات وكذلك الجوانب المتعلقة بالاتجاهات والسلوك للفرد وعمله مع المجموعة. ونستخلص من ذلك كله بأن مفهومي التعليم والتدريب بترابطهما يركزان على مايلي :-

أ - ركزت النظريات الاقتصادية منذ بدايتها وبكتابات المنظرين من أمثال آدم سميث ومارشال على التعليم والتدريب بأنهما استثمار قومي، وأن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أفضل من جميع استثمارات الرأسمالية. الّا أن التركيز على نقل النماذج الغربية في التنمية خلال العقود المنصرمة جعلنا في خضم المتاهات في اغفال دور تنمية الموارد البشرية **كأولوية قصوى**، وذلك بمساعدة المواطنين على تنمية امكاناتهم العقلية ومعارفهم وقدراتهم واتاحة فرص التعليم والتدريب لتحقيق مصالحهم الذاتية والتي ينتج عنها بالطبع تحقيق المصلحة العامة.

ب - ان المؤهل التعليمي يعطي حامله حق الدخول في مهنة ولا يعني مطلقا بأنه سيكون فعالا أو منتجاً في بقائه في هذه المهنة طوال حياته غير أن التدريب يساعده على تنمية قدراته واكتساب المهارات العملية التى تؤدي الى انتقال الموظف بحركة رأسية بالترقي والحركة الأفقية بالتنقل الى وظائف أخرى بدلا من البقاء في مهنة محددة.

جـ - التدريب عملية مستمرة باستمرار الحياة وذلك بتحديث المعلومات أو زيادة المهارات أو تعديلها أو احداث تغيير في الاتجاهات والسلوك نتيجة تغيير في الأولويات أو الاستراتيجيات والسياسات وكنتيجة حتمية للحركة الرأسية والأفقية.

د - التدريب عملية أساسية مجتمعية لجميع الأفراد وليست مخصصة لقطاع أو نوع معين من البشر دون غيرهم.

هـ ـ التدريب كمنهج يحتاج الى تطوير دائم يتماشى مع تطور متغيرات التعليم العام ومتغيرات متطلبات العمل.

٤ ـ دور التدريب في التنمية:ـ

وبعد أن أوضحت مفهومي التنمية والتدريب فان امكانية تحديد الدور المثالي للتدريب ستكون ممكنة في ظل افتراضات أساسية محققة لايجابية هذا الدور.

أ ـ ان مفهوم التنمية بتحديد الأولويات يحتم علينا أن نحدد المنهج والنهج التدريبي في نقل المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لكل فئة من فئات التصنيف المهني (Occupational Classification) الصادرة من مكتب العمل الدولي وهي:ـ

١ ـ المديرون (Management) في الادارة العليا والتنفيذية بمراكز قيادية مسئولون عن رسم السياسات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات والرقابة وتنفيذ الخطط والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.

٢ ـ الأخصائيون (Professionals) في اعداد الدراسات والاستشارات والاحصائيات والبحوث لتقديمها للمديرين، وتضم هذه الفئة المهندسين وكبار المحاسبين والاقتصاديين على سبيل المثال لا الحصر.

٣ ـ الفنيون (Technicians) وتضم المشرفين والملاحظين والمساعدين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام وغيرهم من المساعدين للاخصائيين والمديرين والذين يشرفون بشكل مباشر على توجيه العمل وانهاء الأعمال والنشاطات والانتاج بما يحتاجه من مهارات وخبرات.

٤ ـ الفئات المساعدة (Administrative Support) وتضم المحاسبين والكَتبة والسكرتارية وموظفي التسويق والمشتريات والعلاقات.

٥ ـ العمال المهرة: (Skilled Group) وهم الجانب الأساسي للنشاط الانتاجي الهادف من ذوي المهارات العملية من حرفيين في جميع الصناعات.

٦ ـ العمال نصف المهرة (Semi-Skilled) وتشمل هذه الفئة المساعدين للعمال المهرة وبعض الفئات المساعدة.

فلكل مثال من هذه الفئات احتياجات مختلفة من المعرفة والمهارات والاتجاهات تختلف عن غيرها ويمكن أن الخصها بالنموذج التالي كمثال:

المديرون الاخصائيون الفنيون المساعدون المهرة نصف المهرة

اتجاهات مهارة معرفة

ان هذه الأولوية في التدريب تساعد أخصائيي التدريب على اعداد منهج متكامل يحقق الأهداف وذلك بالتنسيق والمشاركة مع الادارة العليا والتنفيذية لمعرفة الحقيبة التدريبية ومكوناتها من (معرفة، مهارات، اتجاهات). ان ما نراه كواقع عملي يعكس لنا التناقض مع هذه المثالية المطلوبة اذ نجد عدم الترابط والتنسيق ما بين احتياجات العمل والبرامج

التدريبية المقدمة، لأن اعداد المناهج يركز كثيراً على الجوانب النظرية (المعرفة) أكثر من تركيزه على المهارات والاتجاهات السلوكية. ولعلي لا أتجاوز الصواب إن قلت أن معظم عثرات التنمية للانسان العربي عائدة للمنهج والنهج.

فعند رغبتك الحصول على رخصة قيادة سيارة تلعن اليوم الذي رغبت فيه اقتناء السيارة، وعند وقوع حادث مروري تتمنى لو أن الأرض ابتلعتك قبل أن تمنى بهذا الحادث، وعند مرورك بنقطة حدود فحدث ولا حرج .. وهذا بالطبع لا يعود الى جانب المعرفة (الجوانب العلمية، الأنظمة، اللوائح، الاجراءات) بل يعود أساساً الى اكتساب المهارات الانسانية والاتجاهات السلوكية من الموظف التنفيذي .. اذ لا يمكن لأي نظام أو لائحة ان تقول لموظف الجوازات في المطارات ونقاط الحدود بقذف جواز السفر في وجه المواطن أو الزائر انني لأرجو ان تتسابق أولويات التنمية مع التدريب لتحقيق الأهداف بالوصول الى الانسان المنضبط والمنظم قبل أن يكون متعلماً، وتحقيق ذلك يأتي في اعادة صياغة الحقيبة التدريبية لتشمل نسبة عالية من التوجيه السلوكي والمهارات الانسانية. انني أستطيع أن أجزم بأن الأساس هو الانسان ذو الاتجاهات السلوكية الايجابية، أما المعرفة والمهارات فيمكن تحقيقها اشتقاقاً وبسهولة بواسطة المران والتجربة والخبرة العملية.

ب ـ ان اسهام التدريب في التنمية يتحقق بفضل توسعة قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة القطاعات. ولا يفوتني أن أنوه هنا بدور التعليم الأساسي في اثراء ودفع فعالية التدريب، إلاّ أن التوسع الأفقي لمراحل التعليم والذي جعل التعليم متوفراً لاعداد كبيرة، قد رافقه اتساع عمودي بزيادة عدد الجامعات والكليات مما أدى الى زيادة طلبة الدراسة الثانوية وطلبة الجامعات، ولم يرافق ذلك على نفس الوتيرة زيادة عمودية أو افقية في معاهد التدريب، وان كان التوسع التعليمي في المرحلة الثانوية ايجابياً الاّ انه لم يوازه توسع في المعاهد التدريبية أو حتى برامج التدريب ناهيك عن التوسع في زيادة عدد الجامعات والاتجاه للتعليم الجامعي بدلا من الاتجاه لمعاهد التدريب المتوسطة. ان فعالية التخطيط الشامل كأحد مقومات التنمية بشروطه من رشد وتنبؤ وضبط، لم توازن التوسعات الأفقية والعمودية في قطاعي التعليم والتدريب بشكل متوازٍ مما أدى الى اهمال التدريب والتركيز على التعليم كأساس للتنمية.. إن مشاركة اخصائي التدريب في اعداد الخطة الشاملة واحتياجاتها التدريبية تربط ما بين احتياجات المشاريع من صيانة وتشغيل وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.

جـ ـ ان النظرة الاحادية للتدريب على أنه يتم في معاهد ومراكز تدريبية فكرة خاطئة جداً، واستمرارية هذا المفهوم وهذا النهج جعلت نتائج التدريب محدودة ولا يؤدي الى تحقيق طموحات التنمية، والجدير بالذكر أن الغرب لم يكن يعرف التدريب في المعاهد والمؤسسات ابان النهضة الصناعية في القرن التاسع عشر، اذ كان التدريب يتم في المصانع وعلى راس العمل، وهذا هو أساس التدريب. ان التدريب كعملية مستمرة يجب ان ننظر اليه من جوانب عديدة وهي.

- التدريب على رأس العمل (O.J.T.).
- التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة.
- التدريب الذاتي (Self-Development).

كما يجب أن ننظر الى التدريب الهادف بمراحله المختلفة وهي:-

- التعريف بالبيئة وظروف العمل (Orientation).
- تحديد الثغرة بين امكانات الفرد ومتطلبات عمله عن طريق التدريب على رأس العمل.
- التدريب الراسي بنقل الموظف من وظيفة الى أخرى (Rotation).
- التدريب على مزيد من المسئوليات (Training for Promotion).

ان اتجاه التنمية لتطوير جميع القطاعات يجب أن تساوقه عملية تدريبية شاملة في جميع الأوجه والمراحل بدلا من التركيز على تدريب المعاهد والمراكز فقط. ان اكبر فشل للدول النامية يكمن في عدم التمكن من التدريب التعريفي (Orientation) أو التدريب على راس العمل وحتى الاستفادة من التدريب مع الشركات التي يتم التعاقد معها على برامج انشائية (تسليم مفتاح) اذ لا يعطى هذا التدريب حقه من العناية.

د ـ يهدف التدريب أساسا الى اكساب المتدرب معرفة ومهارات واتجاهات سلوكية معينة، وعليه أن يمارس ما تعلمه في الحقيبة التدريبية على رأس العمل، وكثيراً ما يجابه المشارك في دورة تدريبية بخيبة الأمل مع رؤسائه لعدم تمكنه من نقل الابداعات والابتكارات التي يرى ادخالها الى حيز التطبيق نتيجة الاحباط الذي يلقاه لآرائه وأفكاره. ان هذا الموضوع يحتاج الى عناية كبيرة من أخصائيي التدريب بتنسيقهم مع الجهات المستفيدة من التدريب والاّ أصبح مردود التدريب سلبيا وليس ايجابيا.

هـ ـ التدريب كعملية مستمرة ومحققة لطموحات التنمية يهدف الى اكساب المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية المتطورة للعاملين لغرض أساسي تستفيد منه المؤسسة ويستفيد منه

الفرد، وذلك على افتراض الترقية لوظائف ذات مسئوليات أوسع لمن حصل على التدريب. ان عملية الترقية الى الوظائف الأعلى في معظم المؤسسات في الدول النامية تتجه نحو تعيين موظفين جدد لهذه الوظائف بدلا من الترقية من الداخل للعاملين في المؤسسة ومن تدربوا على راس العمل أو خارجه أو بتدريب ذاتي. انني لعلى يقين بأن مثل هذه الأساليب تؤدي الى سلبية التدريب في التنمية، وأود ان نأخذ الحذر من هذه السلبية لاحباطها لجهود التدريب والمتدربين.

و ـ كثيراً ما يربط المتدريب بين الحافز والانتاجية، وان ايجابية التدريب تؤدي الى زيادة الانتاجية وعلى أثرها زيادة الحافز، آخذين بعين الاعتباو والافتراض ان الدافع، كما يقول السلوكيون متوفر. والحوافز المادية والمعنوية التي تعدها المؤسسة على الأقل تكفي بأن يتم اعداد مسار وظيفي (Career Path) لكل مجموعة أو فئة وظيفية وهنا أود أن أؤكد دور اخصائيي التدريب في طلب هذه السياسة (Career Planning Policy) لتكون عونا للتدريب ومؤدية الى ايجابية التدريب.

٥ ـ فعالية الادارة والتدريب.

وان كان البحث يركز على التنمية كنتيجة والتدريب كسبب منطلقا من أن التدريب يؤدي الى رفع الأداء، الَّا أننا نجابه بعنصر وسيط مرجح لتحقيق هذه المعادلة الا وهو فعالية الادارة على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القطري، وكذلك على مستوى مجموعة الدول النامية. فالادارة بفعاليتها هي العامل المرجح (Intervening Variable) بايجابية التدريب لتحقيق التنمية. ولا يمكن لنا مطلقا اغفال دور الادارة في التنمية لأنها هي التي تؤدي الى الايجابية أو عدمها بفعاليتها في العديد من المواضيع التي سأذكر بعضاً منها مما يتعلق بالتدريب وهي.

أ ـ ان فعالية الادارة تتحدد من وضوح عدد من الابعاد، **كدرجة التكامل بين النشاطات والادارات والأجزاء. وكذلك درجة وضوح الأهداف وتحديد النظم وموضوعية المعايير.** ان ضرورة التكامل الهيكلي المتجانس والتكامل الوظيفي والعلائقي والربط بينهما وتوازنهما من أهم المفاهيم والأسس في الادارة. ان وضوح هذه الجوانب للمؤسسة التدريبية يؤدي بالنتيجة الى ايجابية التدريب. وأعتقد أنني لا أتجاوز

الصواب ان قلت بأن معظم هذه الأسس تكاد تكون معدومة في التطبيق مما يؤدي بالطبع الى فشل العملية التدريبية.

ب ـ ان بناء اطار سليم للأنظمة والقواعد واللوائح والاجراءات، يلائم مطلب التنمية والتدريب الايجابي، لأن العلاقة طردية ما بين الفعالية ودرجة الوضوح في هذا الاطار. والتدريب الشامل يحتاج الى الوضوح ليحقق ايجابيته في التنمية. ولا أعتقد أننا وصلنا الى حد الواقع أو حد الكفاف، وليس المثالية، من هذا المطلب لمساعدة أخصائيي التدريب في صياغة المنهج والنهج.

جـ ـ لقد تضخمت وتعقدت وظيفة الادارة باطارها العام في الدولة النامية بشكل دعا البعض الى القول بعدم جدوى نقل النظريات الادارية الغربية الى حيز التطبيق. وأود هنا أن أوضح ان النظريات الادارية الغربية العديدة والتي تشكل في معظمها «التكنولوجيا الادارية»، قد اعتمدت على افتراضات معينة لا سبيل لذكرها الّا انها ذات أهمية في نقل هذه النظريات الى التطبيق في الدول النامية. ولكن الجانب الأهم في هذا المضمار أن معظم هذه النظريات قد انطلق لبناء مفاهيم وأسس «للادارة التنفيذية» كمثالية ولكن الواقع العملي في الدول النامية أضاف الى الادارة التنفيذية مهام الادارة التشريعية بحكم الواقع وفي الحقبة الأخيرة أضيفت اليها الادارة التنموية أو «ادارة التنمية» بحكم الحتمية، فأصبحت:

- ادارة تنفيذية بحكم المثالية.
- ادارة تشريعية بحكم الواقع.
- ادارة تنموية بحكم الحتمية.

ان مثل هذا الاطار يدعو الى الاتيان بنماذج ادارية أو بمفاهيم تؤدي الى تطبيق النظريات بطريقة سليمة بدلا من القول بفشل النظرية الغربية في المجتمعات النامية.

ان لمثل هذا الموضوع من المداخلات والمتاهات ما يدعو الى القول بأن التدريب الاداري في المعاهد التدريبية يحتاج الى اعادة تقييم للحقائب التدريبية لتحقيق هذه الحتمية بدلا من تركيزنا التدريبي والتعليمي على جانب أحادي في «الادارة التنفيذية» كما وردت في النظريات الغربية ونجد في النهاية عدم تمكن المتدربين من الابداع والابتكار في واقع العمل.

د ـ ولابد أخيراً من القول بأن الاتجاهات السلوكية في الادارة بتعاملها مع الرؤساء والمرؤسين والقيم الأخلاقية المرضية تؤدي الى تحقيق المصلحة العامة بتفاؤل وشجاعة وصدق وعدالة ومنهجية، ولا يمكن للتدريب أن يؤدي الى ايجابية التنمية دون اصلاح سلوكي، وصدق الله العظيم في محكم آياته: ﴿إِنَّ ٱللهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ ■

■ الترجمـــة

تقييم التدريب [1]

تأليف دونالد كيركباتريك(*)
ترجمة الدكتور فارس حلمي(**)

يحاول مديرو برامج التدريب الناجحون دائما على تقييم نشاطاتهم التدريبية، ونجاح هذه الجهود يتوقف الى حد كبير على الفهم الواضح والدقيق لما يعنيه مفهوم التقييم.. وسيحاول هذا المقال تحقيق هدفين:

الأول: توضيح معنى مفهوم التقييم.

الثاني: اقتراح أساليب Techniques للقيام بعملية التقييم.

ويرتبط هذان الهدفان بالبرامج التدريبية التي تتم عادة في داخل القاعات المخصصة للتدريب، ويلاحظ أن كثيرا من المبادىء والاجراءات تنطبق على جميع أنواع النشاطات التدريبية مثل تقييم الآداء، (performance review) والمشاركة في البرامج التي تعقد خارج المؤسسة، والتعليم المبرمج (programmed instruction) وقراءة كتب مختارة.

وقد عبر عن ذلك دانيال م. جوديكر (Daniel M. Goodacre III) بعبارات مناسبة تماما لهذه المقدمة حين قال: لا داعي للقول ان المديرين يتوقعون من أقسام الانتاج والمبيعات تحقيق عائد جيد وانهم يذهبون كل مذهب من أجل التأكيد من ذلك، ولكن فيما يخص التدريب فانهم وان توقعوا العائد الّا أنهم نادراً ما يبذلون مجهوداً مشابهاً من أجل قياس النتائج الفعلية للتدريب.

---

1 - Source: Robert L. Craig; ed. Training & Development Handbook. McGraw-Hill Book Company, 1976.

* استاذ التطوير الاداري في معهد الادارة التابع لجامعة وسكونسن، ميلوكي.

(**)استاذ علم النفس المساعد بكلية التربية ـ جامعة الملك سعود «وبإذن خاص من المؤلف تمت ترجمة هذا المقال».

معنى التقييم:

هناك شبه اتفاق على أن تعريف التقييم لا بد أن يكون «تحديد مدى فعالية البرنامج التدريبي» لكن هذا التعريف يبقى قاصرا فنحن نعرف أننا نحتاج الى التقييم من أجل تحسين برامج التدريب المستقبلية ومن أجل استبعاد البرامج غير المفيدة... والمشكلة دائما هي كيف نبدأ؟

يمكن أن يتحول التقييم من مفهوم معقد جداً يصعب تحديد معالمه الى مفهوم واضح جداً يمكن تحقيق غاياته اذا ما حوّلناه الى الخطوات المنطقية التالية:

الخطوة الأولى رد الفعل.. ماهي درجة اعجاب المشاركين بالبرنامج؟
الخطوة الثانية: ماهي الحقائق والمبادىء والأساليب التي قد تم تعلمها؟
الخطوة الثالثة: السلوك.. ما هي التغيّرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة للتدريب؟
الخطوة الرابعة: النتائج.. ماهي النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة.. وتحسين النوعية والانتاجية ... الخ؟

وبعد هذا التوضيح لمعنى التقييم يستطيع مديرو التدريب تحديد أهداف جهودهم في مجال التقييم بدقة، فمن الأفضل لهم معرفة طبيعة ما هم مقدمون عليه ومحدودية التفسيرات والاستنتاجات التي يمكنهم استخلاصها من عملية التقييم.. وكلما أصبحوا أكثر خبرة ومهارة في معرفة اجراءات (procedures) وتصميم عمليات التقييم فانهم تدريجياً يصبحون قادرين على الحصول على نتائج ذات معنى قد تفيدهم مستقبلا في تصميم برامج تدريبية أفضل.

هذه الخطوات الأربع سنشرحها الآن بالتفصيل مع أعطاء أمثلة ومقترحات مفيدة لتوجيه التنفيذ.. ومن المفيد ان نؤكد على أن الخطوات والأساليب المقترحة يمكن استخدامها تقريبا في أية منظمة.. الّا أن النتائج التي تستخلص من عملية التقييم في اطار أية منظمة لا يمكن استخدامها في منظمة أخرى نظراً لتأثير عوامل كثيرة على النتائج من قبل الجماعة والمشرف على المؤتمر والأسلوب المتبع في تقديم الموضوع.

الخطوة الأولى: رد الفعل أو الانطباع

من المحتمل أن يكون أفضل تعريف لرد الفعل هو: «الى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه»؟ بعبارة أخرى التقييم في اطار هذا الأسلوب يعني قياس مشاعر المتدربين.. ومن الضروري التأكيد على أن هذا التقييم لا يتضمن قياس أي تعلم يمكن أن يكون قد حدث وسهولة قياس رد الفعل أدت الى تبنيه من قبل عدد كبير من مديري التدريب كأسلوب رئيسي للتقييم.

ارشادات لتقييم رد الفعل:

١ . ضرورة تحديد الهدف من التقييم وبكل دقة.

٢ ـ استخدام استمارة للتعليقات المكتوبة تتضمن الجوانب التي تم تحديدها بدقة في الخطوة السابقة.

٣ ـ تصميم استمارة التعليقات بشكل يمكن معه جدولة ردود الفعل ومعالجتها احصائيا.

٤ ـ من أجل الحصول على ردود فعل واقعية فلا يُطلب من المشاركين كتابة أسمائهم أو توقيعاتهم على الاستمارة.

٥ ـ تعطى فرصة للمشاركين لكتابة أية تعليقات لم تشملها الأسئلة الموجودة في الاستمارة .

الاستمارة الموضحة في الشكل (١) تم استخدامها لقياس رد الفعل في البرنامج التدريبي الصيفي للرابطة الأمريكية للتدريب والتطوير والذي تم تنظيمه وتصميمه ASTD summer institute بوساطة الهيئة الأكاديمية لمعهد الادارة التابع لجامعة وسكونسن. (Management Institute of the University of Wisconsin) وكان الذين نظموا البرنامج مهتمين بردود الفعل ازاء الموضوع، والأسلوب (المحاضرة في مقابل المناقشة) وأداء المشرف على المناقشة (conference leader).. لذلك فقد تم تصميم الاستمارة لتناسب الهدف، حيث دعي المشاركون في المؤتمر لوضع اشارة معينة في المكان المناسب من أجل جدولتها ومعالجتها احصائيا.

الشكل رقم (١)

استمارة تقييم رد الفعل

برنامج الرابطة الأمريكية للتدريب والتطوير

المشرف. .... الموضوع: ....

التاريخ: ....

١ ـ هل كان الموضوع مرتبطا باحتياجاتك واهتماماتك؟

نعم ☐ الى حد ما ☐ الى حد كبير ☐

٢ ـ كيف كانت نسبة المحاضرة الى المناقشة؟ كثيرا من المناقشة ☐

كثيراً من المحاضرة (Too much lecture) ☐ لابأس ☐

٣ ـ قيّم المشرف من حيث الجوانب التالية:

	ممتاز	جيدجداً	جيد	متوسط	ضعيف
أ ـ الكيفية التي عبر بها عن الأهداف؟					
ب ـ الى أي حد كانت الجلسة حية ومفيدة؟					
جـ ـ الى أي حد استخدم وسائل الايضاح؟					
د ـ كيف كان تلخيصه أثناء الجلسة؟					
هـ الى أي حد استخدم أسلوب الصديق والمساعد؟					
و ـ كيف عبر عن الأفكار ووضعها؟					
ع ـ كيف كان تلخيصه في نهاية الجلسة؟					

ماهو تقييمك العام للمشرف؟

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

٤ ـ ماالذي كان يمكن أن يجعل من الجلسة أكثر فائدة؟ ____________________

____

____

الاسم والتوقيع (اذا لم يكن لديك مانع): ____________________

____

يساعد السؤال الثالث على اعطاء تقييم دقيق للمشرف وخاصة بعد أن يجيب المشاركون في البرنامج على الأسئلة من أ - ع...

لقد تم تصميم السؤال بطريقة لا تسمح لشخصية المشرف من التأثير على رد فعل الجماعة.

أما في السؤال الرابع فقد أعطى المشتركين الفرصة لاقتراح أية تحسينات. أما حرية اعطاء الإسم فقد أبقت على امكانية متابعة الحوار مع المشتركين اذا احتاج الأمر لذلك.

في هذا البرنامج التدريبي الصيفي اختار حوالي نصف المشتركين اعطاء اسمائهم ولم يؤثر هذا على صدقهم في التعبير عن مشاعرهم في جميع الحالات.. على أية حال فانه يفضل دائما في مثل هذا النوع من التدريب استخدام الاستمارات التي لا تطلب اعطاء الاسماء

في كثير من الأحيان نستطيع الاكتفاء باستمارة أبسط والشكل رقم (٢) يعرض استمارة تعطي أكبر قدر من المعلومات حول رد الفعل ويأخذ من المشتركين أقل قدر ممكن من الوقت.. هذه الاستمارة يمكن أن تستخدم لتقييم كل مشرف.. لكن إذا أردنا تقييم برنامج يستمر لعدة جلسات، فان استمارة التقييم النهائية (الشكل رقم ٣) يمكن أن تزودنا بمعلومات اضافية من أجل تحسين برامج المستقبل.

ومن أجل تحديد مستويات نوع التدريب المرغوب فيه، يمكن تحويل ردود الفعل الى قيم رقمية مثلا بالنسبة للنماذج الموضحة في الشكلين ١، ٢ يمكننا استخدام التقديرات التالية:

ممتاز = ٥، جيد جدا = ٤، جيد = ٣، متوسط = ٢، ضعيف = ١

وبهذه الطريقة يمكننا وضع ردود فعل ٢٧ مشاركا مثلا بالطريقة التالية:

١٠ ممتـــاز	١٠ × ٥ = ٥٠
١٠ جيد جدا	١٠ × ٤ = ٤٠
٥ جيـــد	٥ × ٣ = ١٥
١ متوسـط	١ × ٢ = ٢
١ ضعيـف	١ × ١ = ١
المجموع الكلي ٢٧	**اجمالي النقاط ١٠٨**

بعد قسمة اجمالي النقاط (١٠٨) على العدد الكلي للمشتركين (٢٧) نجد أن متوسط التقييم هو (٤)، ان الخبرة المستقاة من منظمة معينة يمكن أن تزودنا بمعلومات ضرورية لارساء معايير لأداء المدربين.

والجدير بالذكر أن الحصول على استمارة تقييم لكل موضوع وكل مدرب على حده، لها أهمية واضحة في رأيي. هذا ويجب أن يلاحظ أنه في الحالات التي يقوم فيها نفس المدرب بعقد عدة جلسات أو اجتماعات تدريبية مع نفس المجموعة فانه ليس من الضروري الحصول على رد فعل المشاركين بعد كل جلسة، لكن في برنامج تدريبي يتألف من تسع جلسات فقد يكون من الصعب الحصول على ردود فعل صحيحة بعد الجلسة الثالثة، أو السادسة او التاسعة، اذن في هذه الحالة فان استمارة التقييم النهائي يجب استخدامها من اجل الحصول على تقييم عام لكل البرنامج.

كيف تستكمل خطوات تقييم المشاركين

How to supplement the evaluation of the conferees

لقد تم التأكيد على أهمية تصميم الاستمارة بطريقة تجعل جدولتها ومعالجتها احصائيا مسألة سهلة وسريعة في تقديري أن كثيرا من الاستمارات المستخدمة وعلى نطاق واسع حاليا، تتطلب من المشاركين كتابة اجاباتهم على الأسئلة، هذا النموذج من الاستمارات يجعل مسألة تلخيص التعليمات وتحديد الاتجاهات العامة لردود الفعل في غاية الصعوبة.

يجري تقييم الاجتماعات في معهد الادارة التابع لجامعة وسكونسن بواسطة رد فعل المشاركين لفترة تزيد عن عشرين عاما، ولكن منسق البرنامج كان يشعر احيانا بأن شخصية المدرب قد تركت انطباعا قويا لدى المشاركين، الأمر الذي يجعل التقييم العالي جدا من نصيب شخص المدرب.

وفي اجتماعات أخرى كان المنسق يشعر بأن التقييم المنخفض الذي حصل عليه المدرب كان نتيجة لعدم حيوية شخصية.. لهذا تبنى بعض اعضاء معهد الادارة أسلوبا تضمن قيام المنسق بتقييم المدرب بالاضافة الى تقييم المشاركين له.. وقد استخدموا لهذا الغرض الاستمارة الموضحة في الشكل رقم «٤».

الشكل رقم «٢»
استمار رد الفعل

نرجو منك أن تعطينا انطباعاتك الصحيحة وتعليقاتك الصريحة.. اذ سيساعدنا هذا على تقييم هذا البرنامج من أجل تحسين برامج المستقبل اذا تطلب الأمر ذلك.

المدرب .... الموضوع .... التاريخ ....

١ ـ كيف تقيّم مضمون الموضوع؟

.... ممتاز .... جيد جدا .... جيد .... متوسط .... ضعيف

التعليقات ______________________________

____

٢ ـ كيف تقيّم المدرب؟

.... ممتاز .... جيد جدا .... جيد .... متوسط .... ضعيف

التعليقات ______________________________

____

٣ ـ ماهي الفوائد التي تشعر أنك حصلت عليها من هذه الجلسة؟

- ☐ معرفة جديدة ضرورية.
- ☐ اتجاهات ومهارات وأساليب محددة أستطيع استخدامها في عملي.
- ☐ تغير الاتجاهات لدي مما سيساعدني في عملي.

____

____

٤ ـ ماالذي يمكن أن يجعل هذه الجلسة أفضل مما هي عليه؟.. «يمكنك استخدام ظهر الصفحة اذا كان ذلك ضروريا»!.

____

____

استخدمت هذه الطريقة التي تتضمن تقويم المنسق العام للبرنامج بتقييم كل مدرب في البرنامج الصيفي للرابطة الأمريكية للتطوير والتدريب، وكانت النتيجة أن تقييم المنسق العام للبرنامج كان قريبا من تقييم المشاركين ولكن التباين كان كبيرا في بعض الحالات ولاختيار وتوجيه المدربين في المستقبل لابد من أخذ التقييمين في الاعتبار.

هناك اقتراح يقضي بأن يقوم مراقب المدرب مثل مدير التدريب أو أي شخص آخر مؤهل باعطاء تقييمه «رد فعله» المستقل عن تقييم المشاركين.

والمقارنة بين التقييمين تعطينا أفضل المعلومات عن فعالية البرنامج التدريبي.

الشكل رقم «٣»

استمارة رد الفعل «العام النهائي»

FINAL REACTION SHEET

اسم البرنامج «الدورة» ____________ التاريخ ____________

١ ـ كيف تقيّم البرنامج بصفة عامة كخبرة تعليمية؟

التعليقات

ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف☐

٢ ـ الى أي حد سيساعدك على تحسين مستوى أدائك لعملك؟

التعليقات:

الى حد كبير ☐ الى حد ما ☐ قليل جدا ☐

٣ ماهي الفوائد الرئيسة التي حصلت عليها؟

«يمكنك اختيار أكثر من فائدة واحدة».

- ساعدتني على التأكد من صحة بعض أفكاري.
- حصلت على اتجاهات وأفكار جديدة.
- أصبحت على ألفة ببعض المشاكل والحلول الموجودة لدى الشركات الأخرى.
- حصلت على فرصة طيبة للنظر بطريقة موضوعية الى عملي والى نفسي.
- فوائد أخرى ____________

____

٤ ـ كيف كان الاعداد للبرنامج «التسهيلات، الطعام، الادارة»؟

التعليقات: ____________

____

ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

٥ ـ هل ترغب في المستقبل الاشتراك في برامج من هذا النوع؟

☐ نعم ☐ لا ☐ غير متأكد

٦ أية تعليقات أخرى أو اقتراحات لبرامج المستقبل؟

____

____

الاسم «اذا لم يوجد لديك مانع».

في هذا المثال وجدنا أن أوسكار ماير وشركاه لم يظهروا اهتماما بردود الفعل ازاء كل مدرب على حده.. كان اهتمامهم منصباً على رد الفعل نحو البرنامج ككل من أجل تقرير ما اذا كانوا سيستمرون في ارسال المشرفين Supervisors.

هناك شركة أخرى استخدمت الاستمارة الموضحة في الشكل رقم «١» لتقييم رد فعل مديريهم الذين اشتركوا في برامج تدريبية خارجية، مع هذا مثال لأسلوب آخر موضح في الشكل رقم «٧» تم اقتراح استخدامه.

وان تقييم البرامج الخارجية ذو أهمية كبيرة في عملية اختيار البرامج التي تعود على المنظمة بأكبر فائدة كما وأن خبرة المشاركين السابقين قد تكون أفضل وسيلة للحكم على ما اذا كان الاشتراك في المستقبل في هذه البرامج يبرر تكاليف الإسهام فيها من حيث «الكتيب الذي أصدره المؤلف بعنوان: "الحصول على أكبر الفوائد من برامج التطوير الاداري الخارجية.. يتضمن التفاصيل '».

استبانة برنامج معهد الادارة

من فضلك ضع دائرة حول الاجابة المناسبة:

١ ـ أعتقد أن البرنامج كان:

أ ـ مساعداً ومنظما تنظيما جيداً.

ب ـ كان له قيمة الى حد ما.

جـ ـ كان منظما تنظيما سيئا وفيه مضيعة للوقت.

٢ ـ بالاشارة الى مضمون الموضوع:

أ ـ كان معظمه نظريا وقيمته العملية قليلة.

ب كان نظريا وعمليا.

جـ ـ كان عمليا جداً ومفيداً.

٣ أما بشأن نوعية التدريب:

أ ـ كان التدريب ممتازاً.

ب ـ كان التدريب متوسطاً.

جـ ـ كانت التدريب من نوعية ضعيفة.

الشكل رقم «٤»
استمارة تقييم المدرب

التقييم ________ اسم المدرب ________

الموضوع ________ التاريـــخ ________

	كثير جدا	الى حد ما	لا
الإعـــداد: ١ هل استعد للجلسة؟ ٢ هل كان استعداده موجها للجماعة التدريبية؟			
الآداء: ١ ـ هل قام بقراءة المادة التدريبية؟ ٢ ـ هل استحوذ على اهتمام المشاركين؟ ٣ هل كان أداؤه حاسماً؟ ٤ هل استخدم وسائل الايضاح؟ ٥ ـ هل عرض موضوعه بوضوح؟ ٦ هل ساعد المشاركين على تطبيق الموضوع؟ ٧ ـ هل استعرض جميع المشاركين جوانب الموضوع بشكل كاف؟ ٨ هل قام بالتلخيص أثناء الجلسة وعند نهايتها؟ ٩ ـ هل قام باشراك الحاضرين في النقاش؟			

تعليقات بنّاءة:

١ ـ ماالذي يمكن أن تقترحه من أجل تحسين الجلسات في المستقبل؟

....

الامكانات: **Potential**

مع تزويده بالارشاد والتدريب المناسبين له، ماهو أعلى تقييم يمكن أن يحصل عليه؟

....

....

التعليقات الاضافية ....
....
....

استنتاجات حول رد الفعل: Conclusions about reaction

ان الخطوة الأولى لعملية التقييم هي قياس رد الفعل لبرامج التدريب.. فمن المهم جدا أن نحدد طبيعة مشاعر الناس نحو البرامج التدريبية التي يحضرونها وليس من النادر أن تعتمد قرارات المستويات العليا من الادارة على تعليق أو تعليقين لأولئك الذين شاركوا في تلك البرامج... فقد يُلغى برنامج لتدريب المشرفين مثلا لأن واحدا منهم قد أبلغ مدير المصنع بأن هذا البرنامج يجب أن يكون للطيور.

الشكل رقم (٥)
استمارة التقييم، أوسكا ماير وشركاه

اذا كان شعور المشاركين نحو البرنامج ايجابيا وسعيداً، فان احتمال حصولهم على الفائدة المرجوة من البرنامج ستكون أكبر .. فتبعا لاسنبنسر Spencer لابد من توفر الحماس والاهتمام لحدوث الحد الأقصى من التعلم .. وفي محاضرة ألقاها كلوريد شتاينميتز Cloyd Steinmetz من شركة معادن رينولدز وهو رئيس سابق للرابطة الأمريكية للتطوير والتدريب، فقد أكد أنه لا يكفي أن يقول يا أولاد هيا، هذه هي المعلومات فخذوها! لابد أن نجعلها تبدو مهمة، ولابد أن نوفر لهم من الحوافز ما يكفي لتنمية رغبتهم في أخذها.

واذا أردنا أن يكون التقييم فعّالا فعلى مديري التدريب أن يبدأوا بقياس مشاعر رد فعل المشاركين في التدريب قياسا دقيقا، ومن المهم أن نفعل ذلك بطريقة منظمة وباستخدام الاستمارات المصممة خصيصا لهذا الهدف، ومن الأفضل أيضا اعداد هذه الاستمارات بطريقة تسمح بجدولتها ومعالجتها احصائيا بسهولة وبسرعة .. وتفيد خبرة الهيئة العلمية لمعهد الادارة انه من المرغوب فيه أن يقوم المنسق العام أو مدير التدريب أو أي مراقب مؤهل بتقييم الجلسة التدريبية كي يكون هذا مصدراً للتقييم بالاضافة الى ردود فعل المشاركين .. إن الاعتماد على هذين التقييمين معا افضل بكثير من الاعتماد على أي منهما وحده.

يجدر بالشركات التي ترسل العاملين لديها للاشتراك في برامج تدريبية خارجها أن تبذل جهوداً من أجل تقييم المشاعر وردود الفعل نحو هذه البرامج، وقد تم اقتراح ووصف عدة استمارات مفيدة في هذا الخصوص.

لابد أن يشعر مدير التدريب - الذي يجد مشاعر ورد فعل المشاركين ايجابية بعد أن يقيسها بدقة، بالفخر والسعادة الى حد بعيد، لكن على المدير أن يشعر بالتواضع، لأن عملية التقييم قد بدأت فقط، اذ أن قياس رد الفعل - وان كان دقيقاً وممتازاً - فانه ليس دليلا على تعلم المشاركين .. ولا يشير كذلك الى أن سلوك المشاركين سوف يتغير نتيجة للبرنامج التدريبي .. بالاضافة الى ما سبق لا يمكننا أن نحدد النتائج التي يمكن أن يكون البرنامج سببا لها بطريقة معقولة.

الشكل رقم (٦)

برنامج المعهد، استمارة تقييم المشرف

رد الفعل نحو برنامج الاشراف من قبل المراقبين والمشرفين المشاركين في البرنامج.

Reaction to Supervisory Institute by Foreman and Supervisors Who have Participated

١ - العموميات:

كيف كان البرنامج مفيداً لك؟

مفيداً جدا.

مفيداً الى حد ما.

غير مفيد.

٢ - كان البرنامج متميزاً بـ

جوانب نظرية كثيرة وتطبيقية.

جوانب تطبيقية كثيرة ونظرية قليلة.

جمع ملائم ومناسب مابين النظرية والتطبيق.

٣ - ادارة البرامج:

بصفة عامة كانت ادارة البرنامج:

جيدة جدا.

جيدة الى حد ما.

ضعيفة.

ضعيفة جدا.

٤ ـ المحاضرة والمناقشة:

□ كثيرجدا □ كثير جدا من المناقشة □ كمية ملائمة من كل منهما

٥ ـ المشرفون على النقاش:

□ معظمهم من الجامعة □ معظمهم من الصناعة ومجالات العمل الأخرى

□ من الجامعة والصناعة.

وسائل الايضاح:

□ قليل جدا من الأفلام والرسوم البيانية.

□ كثير جداً من الأفلام والرسوم البيانية.. الخ.

□ لابأس.

٧ ـ هل البرنامج ينطبق على وظيفتك؟

□ نعم □ الى حد ما □ لا

٨ ـ هل تحب أن تشارك في برنامج آخر؟

□ نعم □ لا

التعليق ....

٩ ـ مدة البرنامج:

يجب أن تكون مدة البرنامج:

□ خمسة أيام □ أربعة أيام □ ثلاثة أيام.

١٠ ـ من فضلك اذكر ثلاث مشكلات رئيسية؟

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

١١ ـ التعليقات والاقتراحات:

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

الخطوة الثانيـة «التعلم»

من الضروري أن نتذكر دائما أن رد الفعل الايجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم لقد شاركنا جميعا في مؤتمرات استخدم المدربون فيها وسائل الايضاح البصرية وغيرها من أجل جعل عرض المادة بطريقة مقبولة لدى الحاضرين.. لكن تحليلا دقيقاً لمضمون الموضوع قد يكشف عن أن المتحدث لم يقل عمليا أي شيء له قيمة، وان كان عرضه جيداً.

تعريف التعلم:

هناك عدة تعريفات للتعلم، لكن التعريف التالي يناسب هدف هذا المقال، التعلم هو المبادىء والحقائق والمهارات التي تم فهمها واستيعابها، من قبل المشاركين في البرنامج بعبارة أخرى.. التعلم لا يتسع ليشمل استخدام هذه المبادىء والحقائق والمهارات في مجال العمل.

ارشادات للتقييم بوساطة التعلم

هناك عدة قواعد لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تبني طريقة لقياس كمية التعلم التي حدثت:

١ لابد من قياس مقدار ما تعلمه كل مشارك.

٢ ـ لابد من تبني أسلوب قبلي ـ بعدي **A before-after-approach** حتى يمكننا أن نعزو كل تعلم الى البرنامج.

٣ ـ قياس التعلم لابد أن يتم بطريقة موضوعية، كلما كان ممكنا.

٤ ـ حيث أمكن.. لابد من المعالجة الاحصائية لنتائج التقييم، من أجل البرهنة على التعلم بوساطة معاملات الارتباط أو مستويات الثقة.

القواعد الارشادية السابقة الذكر.. تشير الى أن التقييم عن طريق التعلم أصعب كثيرا من التقييم عن طريق رد الفعل، كما وصفناه سابقاً، فالمعرفة الاحصائية مهمة، وفي كثير من الحالات تستعين أقسام التدريب باخصائي في الاحصاء للمساعدة في تخطيط طريقة التقييم وتحليل المعلومات ، وتفسير النتائج.

الشكل رقم «٧»

استمارة تقييم برامج التطور الاداري «خارج المؤسسة»

EVALUATION OF OUTSIDE MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAMS

الاسم .... اللقب .... التاريخ ....

اسم البرنامج .... الأيام ....

المكان .... الرسوم ....

الهيئة التي قدمت البرنامج ....

١ الى أي حد كان وصف الاعلان دقيقا للمضمون الفعلي للبرنامج؟

( ) ( ) متوسط الدقة ( ) غير دقيق

٢ الى أي حدّ لبّى مضمون الموضوع احتياجاتك واهتماماتك؟

( ) الى حد كبير ( ) الى حد ما ( ) الى حد قليل

٣ ـ كيف كانت كفاءة المدربين أو المحاضرين؟

( )ممتـــاز ( ) جيد جدا ( ) جيد

( ) متوسط ( ) ضعيف.

٤ ـ كيف كانت التسهيلات، الطعام.. الخ؟

( ) ممتـــاز ( ) جيد جدا ( ) جيد

( ) متوسط ( ) ضعيف.

٥ ماهي الفوائد التي تشعر بأنك قد حصلت عليها؟

( ) معرفة بما تفعله الشركات الأخرى.

( ) نظريات جديدة وبمبادىء ضرورية.

( ) افكار وأساليب يمكن تطبيقها في عملي.

( ) فوائد أخرى (من فضلك اشرح) ....

....

٦ كيف تقيّم البرنامج ككل.. واضعا في الاعتبار الوقت والتكاليف؟

( ) ممتـــاز ( ) جيدا جد ( ) جيد

( ) متوسط ( ) ضعيف.

٧ هل ترغب في المستقبل في المشاركة في برنامج تقدمه نفس الهيئة؟

( ) بالتأكيد ( ) محتمل ( ) لا

٨ هل توصي بأن يشارك آخرون من شركتنا في برامج مقدمة من نفس الهيئة؟

( ) نعم ( ) لا ( ) غير متأكد.

اذا كانت اجاباتك «نعم» فمن توصي بأن يشارك؟ ....

....

٩ ـ التعليقات الأخرى ....

....

الأساليب المقترحة للتقييم:

أسلوب الفصل الدراسي.

يبدو أنه من السهل نسبيا قياس التعلم الذي يحدث في برامج التدريب التي تهدف الى تعليم مهارات معينة مثل: التدريب على وظيفة التعليم **job instruction training** تبسيط العمل، مهارات المقابلة، مهارات الاستقراء، تحسين القراءة، فعالية الحديث وفعالية الكتابة. نشاطات قاعة الدرس مثل. العرض، والآداء الفردي لكل مهارة تم تعلمها والمناقشة بعد القيام بالدور يمكن استخدامها كأساليب للتقييم. مدير التدريب يستطيع أن ينظم هذه المهارات بطريقة تمكنه من الحصول على تقييم موضوعي الى حد ما عن التعلم الذي تم.

فعلى سبيل المثال نأخذ برنامجا يعلم كيفية التدريب على وظيفة معينة **teaching job instruction training** للمراقبين ، فان كل مراقب سيظهر أمام المشاركين في البرنامج المهارات الخاصة بالتدريب على تلك الوظيفة ومن خلال الآداء الفعلي سيتمكن مدير التدريب من معرفة ما اذا كان المراقبون قد تعلموا المبادىء الرئيسية للتدريب ومدى قدرتهم على استخدامها في موقف مثل موقف غرفة الدرس.

وكذلك الحال في برنامج لتبسيط العمل فقد يطلب من المشاركين تعبئة رسم بياني لسير العمليات **to fill out a flow-process chart** من هذا يستطيع مدير التدريب معرفة ما اذا كانوا يستطيعون القيام بها أم لا.. وفي برنامج لتحسين القراءة فان سرعة القراءة ومدى الفهم لدى المشاركين يمكن تحديدها عن طريق الآداء في غرفة الدرس، وفي برنامج للحديث الفعال فانه عادة يطلب من كل مشارك أن يلقي عدة كلمات (محاضرات) ومن خلالها يستطيع مدير التدريب الواعي أن يقيم مدى التعلم الذي حدث من خلال ملاحظة الآداء المتعاقب لمشارك معين.

وهكذا وفي مثل هذه الحالات فان تقييم التعلم يمكن أن يكون جزءا من بنية البرنامج ذاتها اذا ما صممت ونفذت بطريقة مناسبة، يصبح من السهل على مدير التدريب ان يحصل على مقياس موضوعي الى حد كبير لقياس كمية التعلم الذي حدث فمن الممكن أن يظهر المشاركون قبل وبعد المواقف التعليمية ما اذا كانوا يعرفون المبادىء والمهارات التي يتعلمونها.. لهذا فانه في كل برنامج تدريبي يتم فيه تعليم مهارات فانه يجدر بمدير التدريب أن يخطط للتقييم بواسطة الأساليب المتبعة في غرفة الدرس من أجل قياس مدى التعلم.

أسلوب اختبارات الورقة والقلم

PAPER-AND-PENCIL TESTS

في حالة تعليم المبادىء principles والحقائق يصعب تقييم التعلم، والأسلوب الأكثر شيوعا هو اختبارات الورقة والقلم في بعض الحالات يمكن شراء اختبارات مقننة standardized لقياس التعلم، لكن في حالات أخرى على مدير التدريب أن يعد الاختبارات.

اجب من فضلك على جميع الأسئلة حتى وان لم تكن متأكداً:

١ ـ أن كل شخص يستطيع أن يقوم تقريبا بأي عمل اذا ما بذل مجهودا كافيا ☐☐

٢ ـ يتكون الذكاء من تلك الأشياء التي تعلمناها من ولادتنا. ☐☐

٣ ـ اذا كان المشرف يعرف كل شيء عن الوظيفة التي يجب أن تؤدى فهو اذن مؤهل لتعليم الآخرين كيفية أدائها ☐☐

٤ ـ هيئة العاملين المدربة تدريبا جيدا، توجد عادة نتيجة لتوفر قسم كبير للتدريب في الشركة. ☐☐

٥ ـ عندما يتخذ المشرف الجيد قرارا يأخذ في الاعتبار مشاعر العاملين ازاء القرار. ☐☐

٦ ـ المشرف أقرب الى العاملين منه الى الادارة. ☐☐

٧ ـ أحسن طريقة لتدريب موظف جديد هي أن يقوم بمراقبة موظف جيد في بيئة العمل ☐☐

٨ ـ قبل تبني حل لمشكلة معينة، لابد من وضع قائمة بالحلول الممكنة والمقارنة بينها ☐☐

٩ ـ تقريبا لابد أن يكون لدى المشرف استعداد لسماع أي شيء يريد العاملون قوله له ☐☐

الشكل رقم (٨)
استمارة العلاقات الانسانية للمشرفين

كلمة تحذير ضرورية:

لايمكن أن يكون الاختبار أو المقياس موضوعيا الّا اذا غطت وحداته كل مضمون البرنامج التدريبي، وليس نادرا أن نجد اختبارا مقننا لا يغطي الّا جزءاً من مضمون برنامج تدريبي معين، لهذا فان ذلك الجزء من البرنامج الذي غطاه الاختبار هو الذي تم تقييمه فقط.

١ ـ ١ ـ هل أنت راض عن أداء الجماعة؟ ( ) نعم ( ) لا
١ ـ ٢ كم عدد الذين سيقولون أنهم راضون عن اداء الجماعة؟
٢ ـ ١ ـ هل تشعر بأن شخصين أو أكثر يسيطرون على النقاش ( )نعم ( )لا
٢ ـ ٢ ـ كم مشارك سيقول أن شخصين أو ثلاثة قد سيطروا على النقاش؟
٣ ١ ـ هل كانت لديك أية مشاعر ازاء موضوعات العمل.
ولسبب معين، شعرت أنه ليس من الحكمة أن تطرحها أثناء النقاش؟ ( ) نعم ( ) لا
٣ ـ ٢ ـ كم مشارك سيقول أن لديهم مثل هذه المشاعر؟
٤ ـ ١ ـ هل كنت تتكلم كلما رغبت أثناء النقاش؟ ( ) نعم ( ) لا
٤ ـ ٢ ـ كم مشارك سيقول أنه تحدث كلما رغب؟

ومن خلال الجلسات التدريبية المتعاقبة تمت محاولة تدريب كل مشترك ليكون أكثر حساسية لمشاعر الآخرين.. بعد ذلك تضمن البرنامج اختبار تعاطف empathy لمعرفة هل حدثت زيادة في الحساسية السلوكية أم لا؟

نجد في مقالة موريس أسافيت Morris A. Savitt المُعنونة «التدريب على الادارة» . وصفا لبرنامج قام بتقييمه. لقد صمم استمارة أعطيت للمشاركين في بداية البرنامج من أجل تحديد مدى معرفة المشاركين بمبادىء وممارسات الادارة عند بدء البرنامج.. وعند نهاية البرنامج الذي دام عشرة أسابيع أعيد تطبيقها مرة أخرى على المشاركين لقياس مدى التقدم الذي أحرزوه أثناء البرنامج.

نيل سويك Nile Soik من شركة الن ـ برادلي وصف عملية أخرى للتقييم في مقاله المنشور (مارس ١٩٥٨م) في مجلة الرابطة الأمريكية للتطوير والتدريب.. يلاحظ أنه لم يستخدم

استمارة العلاقات الانسانية للمشرفين قبل وبعد البرنامج فقط ولكنه طبقها مرة أخرى بعد ستة شهور بهذه الطريقة.. كان سويك يقيس مقدار النسيان الذي حدث خلال الفترة التي تلت البرنامج مباشرة.

وهكذا نجد أنه يمكن استخدام اختبار الورقة والقلم بفعالية في برامج التدريب لقياس مدى التعلم ويجب التأكيد مرة أخرى بأن هذا النوع من التقييم يجب أن يكون منظما ومستخدما للاحصاء ومقارنة درجات واستجابات التطبيق القبلي والبعدي تفيد في تقرير مقدار التعلم الذي حدث فعلا.

استنتاجات حول التعلم: Conclusions about learning

نلاحظ قياس التعلم أكثر صعوبة من قياس رد الفعل ازاء أي برنامج ولا بد من بذل جهد كبير من أجل التخطيط لعملية التقييم ولتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها وفي تفسير النتائج.. وحيث أمكن فانه من الأفضل لمديري برامج التدريب تصميم أساليبهم وادواتهم في التقييم، وكما أشرنا في السابق، فانه سهل نسبيا تخطيط العرض والشرح والتقديم في غرفة الدرس من أجل قياس التعلم اذا كان البرنامج التدريبي يهدف الى تعليم المهارات، في حين اذا كان هدف البرنامج التدريبي تقديم المبادىء والحقائق، فانه من الأفضل استخدام اختبارات الورقة لكن اذا توفرت اختبارات مقننة مناسبة فان استخدامها أسهل وأفضل.

اذا استطاع مديرو برامج التدريب البرهنة على أن برامجهم فعّالة من حيث التعلم ورد الفعل فان باستطاعتهم استخدام هذه البراهين الموضوعية من أجل الترويج لبرامجهم المستقبلية.

الخطوة الثالثة: السلوك

قد تكون الخبرة الشخصية افضل تقدمة لهذا الجزء، فعندما التحقت بمعهد الادارة التابع لجامعة وسكونس في عام ١٩٤٩م كان من أول واجباتي أن أشارك في برنامج تدريبي مدته أسبوع عن: (العلاقات الانسانية للمشرفين والمراقبين) وخلال ذلك الاسبوع تأثرت بدرجة كبيرة وبطريقة ايجابية بأحد المراقبين واسمه هيرمان من شركة ميلوكي Milwaukee Company اذ كلما سأل المدرب المشاركين عن مبادىء وأساليب العلاقات الانسانية ، كان

هيرمان أول من يرفع يده، والمهم أن كل اجاباته كانت في اطار الأنماط الجيدة للعلاقات الانسانية، لقد تأثرت كثيرا وقلت لنفسي لو كنت في الصناعة لرغبت في العمل تحت اشراف شخص مثل هيرمان.

لقد اتفق أن ابن عمي كان يعمل لدى تلك الشركة وأغرب ما في الأمر أن يكون هيرمان رئيسه في العمل، وفي أول فرصة تحدثت فيها الى ابن عمي سألته عن هيرمان فقال لي ابن عمي ربما كان هيرمان يعرف جيدا كل مبادىء العلاقات الانسانية وأساليبها ولكنه بالتأكيد لم يمارسها في عمله.. لقد أدى عمله كما لو كان ثور الغابة "bull of Woods" وقليلا ما يأخذ في الاعتبار مشاعر وأفكار الذين يرأسهم، عندئذ بدأت أدرك احتمال وجود فرق كبير بين معرفة المبادىء والأساليب وبين استخدمها وتطبيقها في العمل.

كتب روبرت كاتز Robert Katz الأستاذ في دار ماوث Darmouth مقالاً سنة ١٩٥١م بعنوان: «مهارات العلاقات الانسانية يمكن تحسينها»، أوضح فيه أن على أولئك الذين يريدون تغيير سلوكهم في العمل لابد أن تتوفر فيهم شروط أساسية خمسة هي.

١ - لابد أن تكون لديهم رغبة في التحسين.

٢ - لابد من ادراكهم لجوانب ضعفهم.

٣ لابد أن يعملوا في جو متسامح Permissive climate

٤ لابد من حصولهم على المساعدة من شخص ماهر ومهتم.

٥ - لابد من حصولهم على فرصة تجربة الأفكار الجديدة.

ويبدو أن كاتز قد وضع اصبعه على المشكلة التي توجد أثناء الانتقال من مرحلة التعلم الى التغيير الفعلي لسلوك العمل.

ان تقييم برامج التدريب عن طريق تقييم سلوك العمل أكثر صعوبة من تقييم رد الفعل والتعليم الموضحين سابقاً.

إذا رغبنا في تقييم برامج التدريب عن طريق قياس السلوك فلابد من اتباع القواعد التالية:

١ - لابد من اجراء تقدير منظم للأداء قبل وبعد البرنامج التدريبي.

٢ - لابد أن يقوم بتقدير الآداء واحد أو أكثر من الجماعات التالية:

الشخص الذي يتلقى التدريب.

- رؤساؤه.

- مرؤوسوه.

زملاؤه أو أي أشخاص على الفه وثيقة بأدائه لعمله.

٣ ـ لابد من القيام بتحليل احصائي لمقارنة الآداء قبل البرنامج التدريبي وبعده حتى يمكن ارجاع أية تغيرات للبرنامج.

٤ ـ اجراء تقدير للآداء بعد انتهاء البرنامج التدريبي بثلاثة شهور أو أكثر أي بعد إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه.. حيث أن أية تقديرات لاحقة للآداء قد تضيف الى صدق الدراسة.

٥ ـ لابد من وجود جماعة ضابطة (جماعة لم تتدرب).

وفيما يلي سنعرض باختصار عدداً من أفضل دراسات التقييم عن طريق قياس التغيير في السلوك.

دراسات فلشمان هاريس Fleishman-Harris

أعد فلشمان تصميما وعدة أدوات للقيام ببحث لقياس فعالية التدريب لدى شركة انترناشيونال هارفستر International Harvester فاستخدم سبعة اختبارات من نوع الورقة والقلم وتم استفتاء المتدربين ورؤسائهم بالاضافة الى مرؤوسيهم جميعا.

ومن أجل متابعة ما اكتشفه فلشمان من معلومات أجرى هاريس دراسة لاحقة في نفس الشركة.. وقد استخدم مقياسا قبليا وبعديا لتقدير الآداء وطبقه على مجموعات تجريبية وضابطة.. فقد حصل على معلومات من المتدربين ومرؤوسيهم في ذات الوقت.

دراسات مركز البحوث المسحية:

ساهم مركز البحوث المسحية التابع لجامعة ميتشيغان كثيرا في تقييم برامج التدريب عن طريق قياس السلوك الوظيفي on-the-job behavior لقياس فعالية برنامج للعلاقات الانسانية أعده د. نورمان ماير Dr. Norman Maier لشركة ديترويت أديسون Detroit Edison Co. ولقياس نتائج برنامج تدريبي أسموه «معرفة النتائج»، فقد تم استخدام مقياس قبلي ـ بعدي لقياس الآداء الوظيفي on-the-job performance وجرى على جماعات ضابطة وأخرى تجريبية.. في هذا البحث تم استفتاء المشرفين الذين تلقوا التدريب بالاضافة الى مرؤوسيهم.

دراسة لندهولم The Lindholm Study

أجريت هذه الدراسة في مكتب شركة تأمين صغيرة في عام ١٩٥٠م.. أما الاستبيان الذي تم استخدامه فقد تم تطويره كجزء من برنامج بحوث مركز العلاقات الصناعية التابع

لجامعة مينيسوتا وتم تطبيقه على مرؤوسي المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي ولم تكن هناك جماعة ضابطة. أما الذي حدد فعالية البرنامج التدريبي فهو التحليل الاحصائي لنتائج التطبيق القبلي والبعدي لاستبيان الاتجاهات.

دراسة بلوكر Blocker Study

تم استخدام اسلوب آخر في دراسة اجريت على شركة تأمين لديها ٦٠٠ موظف تقريبا، وخلال فترة الثلاثة شهور التي أعقبت البرنامج التدريبي على الادارة الديمقراطية تمت دراسة وتحليل المشرفين الخمسة عشر الذين اشتركوا في البرنامج، ثمانية منهم تم تصنيفهم كاستبداديين على أساس سلوكهم السابق على البرنامج مباشرة.

تمت دراسة وتحليل التغيرات التي طرأت على سلوك المشرفين من خلال تحليل استمارات المقابلات معهم.

طريقة تارنبول The Tarnopol Approach

اقترح تارنبول في مقالته "قيّم برنامجك التدريبي" طريقة معينة وقدم مثالا محددا لتجربة التقييم.. وهو يفضل استفتاء آراء العاملين على اساس قبلي وبعدي واستخدام مجموعتين، ضابطة وتجريبية، وأكد أن خبرته افادت بأن خمسة موظفين يكفون كحد أدنى لقياس سلوك رئيسهم في العمل، وأكد تفضيله استخدام أدوات قياس مصممة خصيصا لتناسب المؤسسة والبرنامج التدريبي معا، لقد اقترح تارنبول اضافة أسئلة محايدة لا تُمتُّ بصلة الى البرنامج التدريبي المقدم، الى طريقته المعتمدة على قياس اتجاهات العاملين.

دراسة مون - هاريسون The Moon-Harrison Study

تم اجراء هذه الدراسة في القسم الهندسي لفرع من فروع شركة جنرال اليكتريك وقام أحد ممثلي المؤسسة النفسية The psychological corporation بمساعدة العاملين في الشركة.. وبعد سنتين من تبني برنامج تدريبي وأسلوب معين في التقييم، تم اتخاذ قرار لتقييم فعالية البرنامج.

لقد شعر بأن آراء المرؤوسين حول التغيير في اتجاهات وسلوك المديرين سوف تعطي مقياسا افضل من رأي المديرين انفسهم حول فوائد البرنامج. لهذا فقد تم تصميم استبيان

لمعرفة آراء المرؤوسين في التغيرات التي طرأت على سلوك المديرين. وتم كذلك استطلاع آراء المديرين لأن ذلك سيضيف الى الصورة الكلية. كان الاستبيان يعني دعوة المشاركين في الدراسة الى عقد مقارنة بين الظروف كما هي عليه الآن وكما كانت سائدة منذ سنتين سابقتين. بعبارة أخرى بدلا من قياس الاتجاهات /قبل البرنامج وبعده، فان المرؤوسين والمديرين تم استفسارهم عن التغييرات التي حدثت خلال السنتين الماضيتين.

دراسة بوكانان - برنستتر The Buchanan-Brunstetter Study

جرت محاولة لقياس نتائج برنامج تدريبي في شركة طيران Republic Aviation Corporation باستخدام استبيان مجموعة ضابطة وأخرى تجريبية. كان تدريب المجموعة التجريبية في السنة السابقة على البحث، بينما كانت المجموعة الضابطة ستتلقى التدريب في السنة التالية. أما مرؤوسو كل من أفراد المجموعتين (الضابطة والتجريبية) فقد تم استفتاؤهم عن طريق استبيان تناول السلوك الوظيفي لرؤسائهم.

وبعد ان انتهوا من الاجابة على الاستبيان الذي وصفوا فيه السلوك الوظيفي للمشرفين عليهم، طلب منهم أن يعودوا الى الاستبيان مرة أخرى ويوضحوا على الجانب المقابل لكل وحدة من وحدات الاستبيان:

١ أيهما أكثر فعالية الآن اذا ما قورنت بالعام الماضي.

٢ - أيهما أقل فعالية الآن اذا ما قورنت بالعام الماضي.

في هذه التجربة كما في تجربة مون - هاريسون تمت دعوة المرؤوسين للاشارة الى التغيرات السلوكية التي طرأت خلال العام الماضي. وسبب هذا هو عدم قياس سلوكهم السابق على البرنامج.

دراسة ستراود The Stroud Study

تم تقييم برنامج تدريبي جديد بعنوان «العوامل الشخصية في الادارة» في شركة بل للهاتف في ولاية بنسلفانيا بواسطة بيجي ستراود، وتم اتباع عدة خطوات لمقارنة النتائج للحصول على قرائن للدلالة على أية تغيرات في السلوك الوظيفي نتيجة للبرنامج.

الخطوة الأولى كانت تصميم استبيان ليجيب عليه كل من:

١ المتدربين.

٢ جماعة ضابطة (مشرفين لم يشتركوا في البرنامج).

٣ ـ رؤساء المتدربين.

٤ ـ رؤساء افراد المجموعة الضابطة.

كان الجزء الأول من الاستبانة مقياس الاعتبار The consideration scale والمأخوذ من استبانة وصف سلوك القائد المطور من خلال دراسات ولاية أوهايو عن القيادة.

أما القسم الثاني من الاستبانة فقد أسموه «الحادث الحرج» Critical incident وطلبوا من المستجيبين للاستبانة أن يصفوا أربعة أنواع من الحوادث وقعت في العمل.

أما القسم الثالث والأخير من الاستبيان فهو خاص بالمتدربين.. فقد طلبوا منهم أن يوضحوا الى أي حد يشعرون بأن البرنامج التدريبي قد ساعدهم على تحقيق كل من أهدافهم الخمسة.

تم اتخاذ قرار تقييم البرنامج بعد بدايته.. لهذا كان من المستحيل اجراء مقارنة على أساس قبلي ـ بعدي. فحاولت الدراسة دعوة المستجيبين للاستبانة للقيام بمقارنة السلوك الوظيفي قبل وبعد البرنامج.

دراسة سورنسن The Sorensen Study

من أكثر الدراسات شمولا تلك الدراسة التي استهدفت تقييم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي وتم اجراؤها على برنامج كروتونفيل للادارة المتقدمة (العالية) Crotonville Advanced Management Course التابع لشركة جنرال اليكتريك..

لقد سميت الدراسة «بحث التغيرات الملاحظة» وكان هدف البحث الاجابة على الأسئلة التالية:

١ ـ هل لوحظ تغير في أسلوب الادارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الادارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك.

٢ ـ ما هي الاستنتاجات التي يمكن أن نستخلصها من أوجه التشابه والاختلاف في التغيرات الملاحظة على المشاركين وغير المشاركين في البرنامج.

اولا:المديرون:طلب في البداية من المديرين(المشاركين وغير المشاركين على السواء) توضيح أية تغييرات لاحظوها على طريقتهم في الادارة خلال فترة الانثا عشر شهراً الأخيرة.

ثانيا: طلب من المرؤوسين توضيح أية تغييرات لاحظوها على طريقة المديرين في الادارة خلال فترة الاثنا عشر شهراً الأخيرة.

ثالثاً: طلب من زملاء المديرين أن يقوموا بوصف أية تغيرات في السلوك.

وأخيراً طلب من رؤساء أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية أن يصفوا ذات التغيرات السلوكية.

وهكذا أعطى سورنسن فرصة ثمينة لمقارنة التغيرات الملاحظة لدى الفئات الأربع.

في هذا البحث المكثف استخدم سورنسن مجموعات ضابطة وأخرى تجريبية واستخدم ايضا اربعة أساليب مختلفة لقياس التغيرات الملاحظة. وهذا يتضمن الشخص نفسه ومرؤوسيه وزملاءه ورؤساءه.. في هذا البحث لم يستخدم أسلوب القياس القبلي والبعدي ولكنه طلب من كل مشارك أن يشير الى التغيرات التي طرأت أثناء السنة الماضية.

دراسة كيركباتريك The Kirkpatrick Study

أجريت هذه الدراسة في عام ١٩٦٩ لتقييم برنامج المهارات الاشرافية للمشرفين والمراقبين، واشتمل ذلك البرنامج على ستة موضوعات:

اصدار الأوامر، تدريب العاملين، تقييم الأداء للعاملين، معالجة وتجنب الشكوى، اتخاذ القرارات، والمبادرة الى التغيير.

تصميم البحث:

تم تطبيق الاستبانة على كل مشارك في البرنامج التدريبي من أجل الحصول على معلومات عن كل مشارك وعن الشركة وعن طبيعة علاقة كل مشارك برئيسه المباشر. وبصفة محددة تم الحصول على معلومات عن:

١ ـ المشارك: وظيفته، خبرته، تعليمه، عمره، أسباب اشتراكه في البرنامج وما الذي يرغب في تعلمه.

٢ الشركة حجمها، نوعها، ومناخ التغيير.

٣ ـ رئيس المشارك، طول فترة عمله كمشرف، المناخ الذي يوفره للتغيير ومدى اهتمامه بارسال المشارك الى البرنامج.

وبعد مرور فترة تتراوح ما بين شهرين وثلاثة شهور تم اجراء مقابلات مع كل مشارك.. ولقد أجريت المقابلات في مقر الشركة التي يعمل فيها المشارك بغرض الحصول على معلومات عن أية تغيرات في السلوك الوظيفي الفعلي لكل مشارك .. بالاضافة الى ذلك أجريت مقابلات مع الرؤساء المباشرين لكل مشترك كمقياس آخر للتغيير في سلوك كل مشترك بالاضافة الى قياس التغيرات في السلوك فقد جرت محاولة لتحديد النتائج التي تم تحقيقها.. «الأسئلة الموجهة الى كل من المشاركين ورؤسائهم المباشرين موضحة في الشكل ١٠». وبالرغم من بساطة تصميم التقييم نسبيا الا انه أعطى معلومات عن تحقيق تغييرات جوهرية في كل من السلوك والنتائج.

استنتاجات حول السلوك

ما ذكر آنفا بعض من أفضل الأساليب لقياس مدى فعالية برنامج تدريبي من خلال الأداء الفعلي. الأساليب والأدوات المستخدمة في هذه الدراسات تم ذكرها، ولكن النتائج وبرغم أهميتها فانه لا يمكن لمديري التدريب الآخرين الاستفادة منها كما يمكنهم الاستفادة من الأساليب والأدوات.

أما بالنسبة للمهتمين بالتقييم عن طريق الأداء الفعلي فانه من الأفضل لهم أن يقوموا بتحليل دقيق للدراسات السابق عرضها. مراجع هذا الفصل تشير الى الأماكن التي توجد فيها المقالات التي تعرض هذه الدراسات.

أود أن أشير الى أن مستقبل مديري برامج التدريب والبرامج نفسها يعتمد الى حد كبير على فاعليتهم، ولقياس الفاعلية، لابد من استخدام اساليب علمية.

ان قياس التغير في السلوك الناجم عن برامج التدريب يتضمن عمليات في غاية التعقيد لكنه ضروري وخاصة اذا ما أريد لبرامج التدريب أن تزداد فاعلية.. وفوائدها تصبح اكثر وضوحاً للمستويات العليا في الادارة.

من الواضح ان عدداً صغيراً من مديري برامج التدريب لديه الخلفية والمهارة والوقت ليقدم على عملية تقييم مكثفة. لهذا فانه من الضروري من حين الى آخر دعوة المتخصصين في علم النفس الصناعي، والباحثين والمستشارين من أجل اسداء النصح والمشورة.

الخطوة الرابعة: النتائج The Results

يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب من خلال النتائج مثل. انخفاض التكلفة، تحسين الكفاءة، تقليل الشكاوى، زيادة الانتاجية، وتحسين الجودة، ورفع مستوى الروح المعنوية، وتقليل عدد المستقيلين... ومن زاوية التقييم، فانه من الأفضل تقييم البرامج التدريبية مباشرة من خلال النتائج المتوقعة والمرغوب فيها. على أية حال هناك عدة عوامل معقدة تجعل من الصعب، اذا لم يكن من المستحيل، تقييم أنواع معينة من برامج التدريب من خلال النتائج. لهذا فانه من الأفضل أن يقوم مديرو برامج التدريب بالتقييم من خلال رد الفعل والتعلم والسلوك.

بالرغم من ذلك هناك أنواع محددة من برامج التدريب يمكن وبسهولة نسبية تقييمها عن طريق النتائج. مثلا: عند تدريب الكتبة، كي يؤدوا عملهم الكتابي بطريقة أفضل، يمكننا أن نقيس عدد الكلمات التي يكتبونها في الدقيقة على أساس قبلي وبعدي. اذا كنت تحاول تخفيض عدد الشكاوى في شركتك فباستطاعتك أن تقيس عدد الشكاوى قبل وبعد البرنامج التدريبي.. واذا كنت تحاول تقليل عدد الحوادث فان قياسا قبليا وبعديا يفي بالغرض، على كل حال كلمة تحذير قد تكون ضرورية: لقد قال كيش E.C. Keachie في عدد أغسطس لعام ١٩٤٨م من مجلة التدريب.. (صعوبات تقييم التدريب تبدو واضحة منذ البداية وتتمثل فيما يسمى بعزل العوامل أي محاولة معرفة مقدار التحسن الذي يمكن أن نعزوه للبرنامج التدريبي مقارنة بالعوامل الأخرى.. هذه هي المعضلة التي تجعل من قياس النتائج المترتبة على برنامج تدريبي محدد، مسألة صعبة للغاية).

فيما يلي وصف لبعض التقييمات لبرامج تدريبية عن طريق قياس النتائج، وبرغم أن هذه التقييمات قد لا تعطي وصفات أو نماذج formulas محددة لمديري برامج التدريب لاتباعها ولكنها قد تكون مفيدة في اقتراح أساليب وخطوات يمكن استخدامها بنجاح وفاعلية.

برامج السلامة Safety Programs

الشكل رقم (١٠)

الأسئلة التي تتضمنها المقابلة لكل من المتدرب ورئيسه في دراسة كيركباتريك

١ ـ الى أي حد ساهم البرنامج في تحسين العلاقة العملية للمتدرب برئيسه.

( ) الى حد كبير.

( ) الى حد ما.

( ) لا تغيير

( ) جعلها اسوأ.

٢ ـ منذ البرنامج، كم من الاتصال الثنائي والمتبادل قد حدث بين المتدرب ومرؤوسيه؟

( ) أكثر كثيرا.

( ) الى حد ما أكثر.

( ) لا تغيير.

( ) أقل الى حد ما.

( ) أقل بكثير.

( ) لا ادري.

٣ ـ منذ انعقاد البرنامج، هل أخذ المتدربون يظهرون اهتماما أكبر بمرؤوسيهم؟

( ) أكثر كثيرا.

( ) الى حد ما اكثر.

( ) لا تغيير.

( ) الى حد ما أقل.

( ) أقل بكثير

( ) لا أدري.

٤ ـ بصفة عامة.. الى أي حد تغير السلوك الوظيفي للمتدرب منذ البرنامج؟

مجالات اشرافية	جيد جدا.	احسن الى حد ما.	لا تغيير.	أسوا كثيرا.	أسوا الى حد ما.	لا اعرف.
اصدار تعليمات (أوامر).						
التدريب.						
اتخاذ القرارات.						
المبادرة الى التغيير.						
الثناء على أداء العاملين.						
معالجة ومنع الشكاوى						
الاتجاه نحو العمل (المهنة).						
الاتجاه نحو المرؤوسين.						
الاتجاه نحو الادارة.						

٥ ـ بشأن النتائج التالية.. ماهي التغيرات التي تمت ملاحظتها منذ مشاركة المتدرب في البرنامج.

	أحسن كثيرا.	أحسن الى حد ما	لا تغيير	أسوأ الى حد ما	أسوأ كثيرا.	لا أعرف.
علامات الآداء المكتبي. performance bench marks						
كمية الانتاج						
جودة الانتاج						
التنظيم housekeeping						
اتجاهات العاملين والروح المعنوية.						
حضور العاملين.						
سرعة العاملين.						
بقاء العاملين turnover						

برامج السلامة

جرت عدة محاولات لتقييم فاعلية برامج السلامة من خلال الحوادث التي تضمنت وقتا مفقودا.

فيليب .ي بيكمان مدير شئون الموظفين في أحد مصانع شركة كولجيت ـ بالموليف في مدينة جرسى، أجرى دراسة وصفتها بشكل مختصر في الرسالة الاخبارية للادارة الاشرافية لعام ١٩٥٨م والتي تصدر عن رابطة الادارة الأمريكية. تضمنت هذه الدراسة مقارنة سجلات السلامة في المصنع خلال فترة التسعة شهور السابقة على البرنامج التدريبي بفترة نظيرة لها لاحقة للبرنامج.. وتم حساب معدل وقوع الحوادث المتضمنة وقتا ضائعا بالاضافة الى عدد الحوادث المبلغ عنها. لقد انخفض معدل التكرار من ٤,٥٪ الى ٢,٩٪ وانخفض عدد الحوادث المبلّغ عنها من ٤٤ الى ٣٢.. هذه التغييرات كانت نتيجة مباشرة للمجهود التدريبي.

اثناء مؤتمر انعقد في جامعة وسكونسن قام د. روى فوجال من شركة جنرال اليكتريك بوصف تقييم قبلي ـ بعدي لأحد برامج السلامة لديهم.. كان هدف البرنامج التدريبي هو

تخفيض عدد الحوادث وزيادة الانتظام في الابلاغ عن جميع الحوادث كبيرها ومتوسطها وصغيرها.. ولقد تضمن البرنامج عروضا وشروحا ومناقشات وافلاما مؤثرة انفعاليا في وصفها للحوادث وما يترتب عليها لكن التقييم الشامل الذي جرى بعد البرنامج يشير الى أن التدريب لم يؤد الى النتائج المرغوب فيها لهذا تم تبني أساليب جديدة في التدريب تميل الى التركيز على العلاقة ما بين المشرف أو المراقب وكل عامل على حده.. تقييم مثل هذا البرنامج التدريبي للسلامة أدى الى تحقيق النتائج المرغوب فيها والمتوقعة.

تدريب حامل البريد Postal Carrier Training

وصف جون ماسي John C. Massey برنامجاً قيّمه عن طريق النتائج في عدد سبتمبر اكتوبر لعام ١٩٥٧م من مجلة الرابطة الأمريكية للتدريب والتطوير، المجموعة التجريبية (أ) تلقت ٢٥ ساعة تدريب توجيهي في اطار برنامج التطوير والتدريب التابع للبريد أما المجموعة الضابطة (ب) فلم تتلق أي تدريب..

نتائج هذه الدراسة موضحة في الجدول (١).

الجدول رقم «١١»

نتائج التدريب

الفئـــــة	العدد الكلي للحوادث المجموعة التجريبية (أ)	 المجموعة الضابطة (ب)
حوادث الاهمال	٥	٨
سوء التسليم (Misdeliveries)	٢١	٣٣
سوء معالجة البريد الثمين	٣	٧
التأخير في التبليغ	٣٥	٣٢
الغياب بدون اذن سابق	٣	٦
سوء استخدام الاجازة المرضية	٨	١٢
أخطاء في عمليات النقل	١٣	٢٢
تقارير سلبية أثناء فترة الاختبار	٤	٩
سوء الأدب في التعامل مع الجمهور	٤	٥

دراسة شركة تامين:

كتب شالرت S.W. Schallert من شركة تأمين في مدينة ماديسون ـ وسكونسن، في رسالته الأخيرة لي عن تقييم قام به.. فقد التحق عدد من مثمني الشركة ببرنامج مدته ثلاثة أسابيع في معهد في بنسلفانيا كان هدف البرنامج هو تحسين قدرة المشاركين على تقدير وتثمين أعطال السيارات الناجمة عن الحوادث.

تضمن الأسلوب الذي استخدمه شالرت الطلب من المثمنين الذين تدربوا أن يسجلوا ويحفظوا توفيراتهم لمدة ستة شهور بعد انتهاء البرنامج التدريبي.. هذه التوفيرات ليست سوى الفرق بين تقييم الأعطال بواسطة الكراج والتقييم بواسطة المثمنين الذين شاركوا في البرنامج التدريبي.

بعبارة أخرى كان هدف التدريب اعداد المثمنين لتمكينهم من القيام بتقديرات يمكنهم تبريرها واقناع الآخرين بها.. الأرقام المالية (الدولارات والسنتات) يمكن استخدامها بعد ذلك لتقرير ما اذا كانت تكلفة ارسال المثمنين الى المعهد لها مبرراتها أم لا.

برنامج تخفيض التكلفة A cost reduction Institute

منذ عدد من السنوات حاول اثنان من طلبة الدراسات العليا في جامعة وسكونسن قياس نتائج برنامج تخفيض التكلفة والذي أعده معهد الادارة التابع لجامعة وسكونسن وتم استخدام أسلوبين... الأول كان عبارة عن اجراء مقابلات متعمقة depth interviews مع بعض المشرفين الذين حضروا البرنامج وايضا مع رؤسائهم المباشرين، أما الأسلوب الآخر فكان يعني ارسال استبيان بواسطة البريد لبقية المشاركين في البرنامج وايضا الى المشرفين عليهم... فيما يلي وصف مختصر لتلك الدراسة:

المقابلات المتعمقة مع المتدربين:

١ ـ هل استطعت أن تخفض التكلفة خلال الأسابيع القليلة التي أعقبت البرنامج وعدت خلالها الى العمل؟

الاجابات:

١٣ ـــــــ نعم.

٣ ـــــــ لا.

٢ ـــــــ اجابة غير واضحة.
١ ـــــــ لم يبعث اجابة.

٢ ـ كيف وماهي التوفيرات المقدرة؟

المقابلات مع المشرفين:

ثمانية من النشاطات التي أدت الى تخفيض التكلفة ووصفها المتدربون، أشار اليها أيضا مشرفوهم المباشرون، أما اجمالي التخفيضات الذي قدره الرؤساء فتراوح بين ١٥٠٠٠ الى ٢١٠٠٠ دولار سنويا، الأفكار التي تم تطبيقها واستخدامها تم وصفها من قبل الرؤساء والمتدربين على السواء.

الاستبانات المرسلة بالبريد:

أرسلت الاستبانات بالبريد الى أولئك المتدربين الذين لم يتم الاتصال بهم شخصياً، أما نتائج تلك الاستبانة فلم تكن دقيقة ومفيدة مثل النتائج المأخوذة من المقابلة الشخصية.. وخلصت الدراسة الى أنه ربما كان من الأفضل استخدام المقابلات الشخصية لقياس مدى فاعلية هذا النوع من البرامج.

قياس الأداء التنظيمي: **measuring organizational performance**

كتب رنسيس ليكرت **Rensis Likert** مقالا ممتازا عن التقييم في عدد مارس، ابريل ١٩٥٨م **Harvard Business Review** أوضح في مقاله كيفية قياس التغيرات في الانتاجية على أساس قبلي ـ بعدي باستخدام نوعين من الجماعات.. كانت الجماعة الأولى مشرفين تدربوا على استخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة حيث اتخاذ القرارات يتضمن مشاركة العاملين، أما المشرفون في الجماعة الأخرى فقد تدربوا على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون الحصول على اقتراحات من المرؤوسين.

بالاضافة الى التقييم عن طريق الانتاجية فقد تم قياس متغيرات أخرى مثل الولاء والاتجاهات والاهتمامات والالتزام بالعمل **Work involvement**. أسفر كلا البرنامجين التدريبيين عن تغييرات ايجابية في الانتاجية، لكن اسلوب المشاركة أسفر عن مشاعر واتجاهات أفضل.

واختتم د. ليكرت المقالة بقوله ان الصناعة مازالت في حاجة الى مقاييس أفضل للأداء أو الفعالية التنظيمية.

استنتاجات حول النتائج

إن تقييم برامج التدريب عن طريق النتائج يتقدم بخطى بطيئة. فحيث أهداف برامج التدريب محددة مثل تقليل عدد الحوادث أو الحد من الشكاوى أو تقليل التكلفة فاننا نجد عددا من المحاولات التي أجريت.. وفي عدد قليل منها حاول الباحثون عزل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في النتائج.

وفي معظم الحالات فان القياس القبلي ـ البعدي قد تم ارجاعه الى نتائج التدريب بالرغم من احتمال وجود عوامل أخرى مؤثرة.

تحاول دراسات مثل دراسة ليكرت أن تتغلب على الصعوبات التي يواجهها قياس فعالية برامج معينة مثل برامج العلاقات الانسانية واتخاذ القرارات.. الخ، في السنوات القادمة ستبذل جهود اخرى في هذا الاتجاه، وفي النهاية قد نصبح قادرين على قياس فعالية برامج التدريب على العلاقات الانسانية مثلاً بواسطة الدولارات والسنتات، في الوقت الراهن لا يمكن ان نعتبر وسائلنا في البحث كافية.

الخلاصـــة:

أحد أهداف هذا المقال هو حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن الى التقييم. ان مستقبلهم ومستقبل برامجهم يعتمد الى حد كبير على قدرتهم على التقييم وعلى استخدام نتائج التقييم.

وهدف آخر تمثل في توضيح معنى التقييم، ومن خلال تحليله الى رد الفعل والتعلم، والسلوك، والنتائج، يستطيع المسئول عن التدريب أن يبدأ فيفعل شيئا من أجل التقييم يمكنه أن يتقدم تدريجيا عن استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط الى قياس النتائج الملموسة.

هذا المقال لم يعط الاجابات على مشاكل التقييم التي يواجهها مديرو التدريب.. ولكنه حاول أن يعطي شرحا وفهما للمبادىء والأساليب.. والفهم الأفضل سيأتي من المتابعة والقراءة المستمرة للأساليب والمبادىء الجديدة التي تعرضها وتصفها المقالات المنشورة في المجالات المتخصصة.. وغني عن القول أن المهارة في استخدام الأساليب الملائمة للتقييم تأتي فقط من الممارسة.

المراجــــع

1 Goodacre, Daniel M. III: "The Experimental Evaluation of Management Training: Principles and Practice," *Personnel,* May 1957.

2 - Kirkpatrick, Donald I.: *Obtaining Maximum Benefits from Outside Management Development Programs,* University of Wisconsin—Extension, Milwaukee, 1968.

3 - Savitt, Morris: "Is Management Training Worthwhile?", *Personnel,* September-October 1957.

4 - Fleishman, E.A., F.F. Harris, and H.F. Buntt: *Leadership and Supervision in Industry,* Personnel Research Board, Ohio State University, Columbus, 1955, p. 110.

5 - Mann, Floyd: *Human Relations in the Industrial Setting,* University of Michigan, Survey Research Center, Ann Arbor.

6 - Lindholm, T.R.: "Supervisory Training and Employee Attitudes," *Journal of the ASTD,* November-December 1953.

7 - Blocker, C.E.: "Evaluation of a Human Relations Training Course," *Journal of the ASTD,* May-June 1955.

8 - Tarnopol, Lester: "Evaluate Your Training Program," *Journal of the ASTD,* March-April 1957.

9 - Moon, C.G., and Theodore Hariton: "Evaluating an Appraisal and Feedback Training Program," *Personnel,* November-December 1958.

10 Buchanan, P.C., and P.H. Brunstetter: "A Research Approach to Management Improvement," *Journal of the ASTD,* January-February 1959.

11 - Stroud, P.V.: "Evaluating a Human Relations Training Program," *Personnel,* November-December 1959.

12 - Sorensen, Olav: *The Observed Changes Enquiry,* General Electric Company, Manager Development Consulting Service, Grotonville, N.Y., May 15, 1958.

■ مراجعات الكتب التدريبية

أصول التنظيم والأساليب

تاليف: الأستاذ محمد شاكر عصفور*
عرض وتحليل. الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي**

اولا: الكتـــاب:

كتاب أصول التنظيم والأساليب نشرته دار الشروق، بجدة في المملكة العربية السعودية (١٤٠٤هـ/١٩٨٤م) الطبعة السادسة يقع مع المراجع العربية والأجنبية ومقدمتي الطبعة الأولى والسادسة، وقائمة المحتويات، وفهرس الأشكال والخرائط والملاحق، في ٥٩٦ صفحة من الحجم الوسط الأبيض النظيف. والكتاب مطبوع بحرف أسود مريح للعين يشجع القارىء على المواصلة للاستفادة من محتوياته دون عناء أو تعب.

ثانيا: اهميــة الكتـــاب:

يحتل الكتاب أهمية خاصة بالنسبة لنا لأنه:

١ ـ يقدم أفكارا رئيسية تتعلق بعملية التنظيم وما تتضمنه من خطوات واعتبارات ومبادىء في اطار تطبيقي تساعد الدارسين والمهتمين على رؤية التنظيم بشكل أكثر شمولا وأكثر نظاما وأسهل استيعابا وفهما وتطبيقا.

(*) خبير التنظيم والاساليب بمعهد الادارة العامة بالرياض في المملكة العربية السعودية. حاصل على الماجستير في الادارة من جامعة سيراكيوز ـ امريكا ـ عام ١٩٦٧م.

(**) استاذ الادارة العامة المساعد بقسم الادارة العامة. كلية العلوم الادارية. جامعة الملك سعود. الرياض.

٢ - يعالج موضوعا دقيقا هاما هو التنظيم والأساليب، فالمراجع والكتب المتخصصة في هذا المجال، باللغة العربية، نادرة ان لم تكن معدوما، كما تغلب على القلة المتوفرة منها النظرة السطحية التي تقف عند عرض نظريات التنظيم الاداري من وجهة نظرية بحته تفتقر الى الواقع العملي.

٣ - تزداد أهمية هذا الكتاب بازدياد الفئات التي يمكنها الاستفادة منه، فالمستفيدون من هذا الكتاب هم كثير نذكر منهم على سبيل المثال: المديرون الممارسون، وأساتذة الجامعات والكليات والمعاهد والمراكز التعليمية والتدريبية، والمحللون الاداريون والمستشارون الاداريون والباحثون المتخصصون في القطاعين العام والخاص على السواء.

٤ - يحتوي الكتاب على شرح مفصل لكيفية تطبيق موضوعاته من خلال الامثلة العملية الواردة في الكتاب عند بحث كل موضوع، الأمر الذي يسهل مهمة القارىء بتعلمها وتطبيقها والاستفادة منها في الواقع العملي.

٥ - يتضمن هذا الكتاب في نهايته تسعة ملاحق ذات فائدة للمهنمين بالاستشارات الادارية مثل: قواعد السلوك المهني للاتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الاداريين، وواجبات ومسئوليات ووظائف التنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية، وقوائم وأسماء مكاتب الاستشارات الادارية العربية .. الخ، كما يتضمن نموذجين:
احدهما: استبانة لدراسة البناء التنظيمي لمنظمة ما.
والثاني: عرض لتقديم خدمات استشارية، وهذا - في رأيي - أسلوب محبب في تعميم الفائدة المتوخاة من الكتابة.

ثالثا: اسلـــوب المؤلـــف:

يلتزم المؤلف في عرض أفكاره بالاسلوب العلمي في البحث حيث يتسم بالتسلسل الفكري الجيد عن علم وخبرة، وينقلها للقارىء على نحو يسهل معه تلمسها والتدرج معها بشوق متصل. هذا وقد ابتعد المؤلف عن التنميق في الكلام واستعمال الجمل الداخلية والأخطاء، أما بالنسبة لالتزام المؤلف بالامانة العلمية فقد حافظ المؤلف على حقوق الباحثين السابقين والمؤلفين الآخرين بالاشارة الى المصادر التي استقى منها المعلومات أو البيانات التي استعان بها في كتابه وفق أصول المنهج العلمي.

ومن الاهمية بمكان هنا، أن ننوه بأن المؤلف أولى الجانب العلمي عناية كبيرة من خلال توضيحه لموضوعات الكتاب بأمثلة عملية من خلاصة خبرته العملية والعلمية كخبير للتنظيم

والأساليب وكمدرس للمادة وكممارس لهذا النشاط في مختلف الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولست أغلو في القول بأن النواحي الايجابية في مادة هذا الكتاب تعكس الاطلاع والتحصيل المستمر للمؤلف.

رابعا: محتويـات الكتــاب:

يتكون الكتاب من ثمانية عشر فصلا تعالج موضوعا من أهم الموضوعات التي تمس الكيان التنظيمي للمنظمات العامة والخاصة. وقد وفق المؤلف في رأيي في ترتيب تناوله للموضوع بشكل يتمشى مع حاجات المعنيين بهذا الموضوع. فقد شمل كل فصل من الفصول مجموعة من النقاط الرئيسية التي تفاوتت في عددها واهميتها وفقا لطبيعة الموضوع العام للفصل الذي يحتويها. وفيما يلي سنحاول استعراض أهم ما تضمنه هذا الكتاب من موضوعات مقدمين بعض الملاحظات التي نجدها ملائمة في الموقع الملائم، وسوف نختتم عملية العرض ببعض الآراء الختامية لتقييم الكتاب.

وقبل أن أتطرق الى فصول الكتاب فصلاً فصلاً، ارى أنه من المفيد استعراض ما جاء في المقدمتين اللتين اشار فيهما المؤلف الى أن الدافع الرئيسي لكتابه هذا الكتاب هو قناعته بافتقار المكتبة العربية الى المراجع في موضوع التنظيم والأساليب الذي لا يزال حديث العهد في البلاد العربية، وبناء على ما لمسه من اهتمام متزايد بهذا النشاط في المملكة العربية السعودية، وفي بعض الدول العربية، ونظراً لشعوره بحاجة الدارسين والاداريين الماسة الى مراجع متعددة في هذا النشاط. لذا قام بتأليف هذا الكتاب ليكون مرجعاً ودليلا للمحلل الاداري والرئيس الاداري وللموظف وللدارس في حقل الادارة العامة.

انني أرى أن الكتاب ذو قيمة كبيرة ليس في حقل الادارة العامة فحسب ولكن في أي منظمة اجتماعية كذلك، فالكتاب نقل افكاراً ومعارف ومهارات وأساليب يمكن تطبيقها دون عناء كبير في مجالات عديدة، فهي تنطبق في استخدامها على مختلف المنظمات سواء أكانت دوائر حكومية أو شركات خاصة، أو جامعات، أو مؤسسات، أو ادارات عسكرية.

الفصل الأول: التعريف بالتنظيم والأساليب (١٤ صفحة).

يبدأ المؤلف هذا الفصل بنبذة تاريخية قصيرة تهدف الى تعريف القارىء بأن موضوع التنظيم والأساليب نشاط جديد لم يعرف في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية الاّ قبل

الحرب العالمية الأولى، ولم يستخدم فيهما على نطاق واسع الاّ أثناء الحرب العالمية الثانية، ولم يحظ هذا النشاط باهتمام كبير في العديد من دول العالم المتقدمة والنامية الاّ في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية.

ثم ينتقل المؤلف ليستعرض عدة مسميات لهذا النشاط المستقاة بشكل رئيسي من الاصطلاح «O & M» مثل: التنظيم والأساليب، والتنظيم والادارة، والتنظيم وطرق العمل، والخدمات الادارية، وينتهي الى القول بأن التسميات العربية لهذا النشاط ما هي أساسا الاّ ترجمة للتسمية الانجليزية لهذا النشاط وهو (Organization & Methods) «التنظيم والأساليب» أو للتسمية الامريكية (Organization & Management) «التنظيم والادارة». ويخلص الى القول أن التنظيم والأساليب «اصطلاح يستعمل بشكل عام، لوصف نشاطات جماعات من الناس يعملون في الأجهزة الحكومية، أوفي أجهزة القطاع الخاص، ويطلب منهم تقديم الارشاد والمشورة للاداريين في مسائل التنظيم وطرق العمل (الاجراءات)، وذلك بهدف زيادة الكفاية في العمل الذي يشرف عليه الاداري، ويكون ذلك اما بتقديم خدمة أفضل، أو بتقديم خدمة بتكلفة أقل، أو بتقديم خدمة أفضل وبتكلفة أقل» (صفحة ٢٧). ينتقل بعد ذلك الى ذكر الهدف الأساسي للتنظيم والأساليب بقوله: «هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها بغرض تحقيق أكبر استفادة من الموارد الطبيعية والانسانية والمالية المتوفرة لدى المنظمة» (صفحة ٢٧).

ينتقل بعد ذلك الى مناقشة الفرق بين الاصطلاحين (التنظيم والأساليب والتنظيم والادارة) ويرى المؤلف هنا انه ليس هناك فروق بينهما وأن الاصطلاحين يدلان على مفهوم واحد.

ثم يتطرق بعد ذلك الى أسباب انشاء وحدات التنظيم والأساليب في دول العالم لتقديم الرأي والمشورة للرئيس الاداري في كل ما يعرض له من أمور تنظيمية وادارية، كما يتحدث عن خصائص وحدات التنظيم والا ساليب وموقعها في البناء التنظيمي، ويبحث في علاقة الادارة المركزية بوحدات التنظيم والأساليب وأشار الى أنها علاقة استشارية فنية، وأخيرا يتحدث عن علاقة أجهزة التنظيم والأساليب بالأجهزة الادارية الأخرى وذكر أنها علاقة استشارية محضة.

الفصل الثاني: التطور التاريخي للتنظيم والأساليب (٢٠ صفحة).

يعرض المؤلف في هذا الفصل تجربتي بريطانيا والمملكة العربية السعودية في مجال التنظيم والأساليب.

فالبنسبة لتجربة بريطانيا في مجال التنظيم والأساليب فقد استعرضها بصورة سريعة ليبرز الجذور التاريخية لهذا النشاط معتبراً الاشارة التي وردت في تقرير لجنة ادارة الخزينة البريطانية بتاريخ ١٨٧٧م بداية هذا النشاط، ثم تحدث عن علاقة الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة بأقسام التنظيم والاساليب في الوزارات والادارات الحكومية الأخرى بأنها علاقة استشارية فنية بحته. وبعد ذلك أشار الى أهم الأعمال التي تقوم بها الادارة المركزية للتنظيم والاساليب في بريطانيا.

وأما عن تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنظيم والأساليب فقد استعرضها بايجاز مشيداً بما حققته من نجاح ملحوظ في ممارسة نشاط التنظيم والأساليب ومشيراً الى انها تخطت مرحلة التجربة والتأسيس ودخلت مرحلة البلوغ والنضوج، مأملا أن تحذو الدول العربية الأخرى حذوها فتولي هذا النشاط عناية أكبر لما لها من أهمية ودور في تحقيق الاصلاح الاداري المستمر الذي يعتبر - في رأيه - شرطا أساسيا هاما لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

واذا كان لابد من كلمة تقال هنا، فان حماس المؤلف واهتمامه الزائد في نشاط التنظيم والأساليب ينعكس من خلال خبراته الطويلة وتجاربه العديدة وممارسته الفعلية في نشاط التنظيم والأساليب والاستشارات الادارية، فلا غرو اذن أن يرى المؤلف ضرورة ممارسة الدول العربية نشاط التنظيم والأساليب وادخاله الى الوزارات والادارات الحكومية فيها لما لهذا النشاط من أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها.

وينتهي الفصل الثاني باستعراض المشكلات التي تواجه الادارة المركزية للتنظيم والادارة والوحدات في وزارات المملكة العربية السعودية، وقد لخصها في ست نقاط تدور حول عدم استيعاب كثير من الأجهزة الحكومية لأهمية التنظيم الاداري ودوره في حل مشكلات تلك الأجهزة، وعدم وجود ميل كافٍ لدى العاملين في مجال الدراسات الادارية للتعمق في هذا المجال، ونقص الكفاءات البشرية وقلة الحوافز المقدمة للعاملين في مجال التنظيم والادارة.

الفصل الثالث: المستشار الاداري (٢٢ صفحة).

يعتبر موضوع المستشار الاداري من الموضوعات الجديدة التي أضافها المؤلف على الطبعة السادسة من هذا الكتاب، وفي هذا الفصل يكرس المؤلف جهده للتعريف بالمستشار الاداري فيورد في البداية بعض التعاريف الشاملة ثم يضع تعريفه هو اذ يقول «المستشار الاداري هو الشخص المتخصص الذي يقوم بدراسة المشكلات الادارية، وغيرها من الصعوبات التي تواجه المنظمات، يقوم بتقديم الحلول المناسبة، والمشورة للاداريين بشأنها» (صفحة ٦٣). والى جانب ذلك يناقش المؤلف القدرات والمهارات والصفات التي يراها ضرورية في المستشار الناجح فيلخصها في تسع نقاط على النحو التالي: الخبرة بتخطيط وتنفيذ الاستشارة، توفر المهارة التحليلية، القدرة على انشاء علاقات مع الآخرين، القدرة على الاصغاء والانتباه الجيد، بعد النظر، المهارة في عرض المعلومات والتوصيات، القدرة على الاقناع، الموضوعية، الخبرة الواسعة. وكذلك فهو يناقش مؤهلات المستشار الاداري وقواعد السلوك التي يجب ان يلتزم بها، ثم يواصل فيقسم المستشارين الاداريين حسب ارتباطهم بالمنظمات الى نوعين رئيسيين هما:

١ - المستشار الداخلـــي: وهو الذي يرتبط ارتباطا اداريا بالمنظمة ويعمل في وظيفة من وظائفها.

٢ - المستشار الخارجي: وهو الذي لا يرتبط ارتباطا اداريا بالمنظمة ولا يشغل أية وظيفة فيها.

ثم يستطرد المؤلف فيناقش مفهوم التغيير ويضع له التعريف التالي «التغيير هو أي تطوير يتم ادخاله الى المنظمة، أو أي تبديل أو انتقال من حالة الى حالة أخرى» (صفحة ٧٣). ويواصل المؤلف ليستعرض أنواع التغيير، ومقاومة التغيير وأسبابه وعلاجه الى أن ينتهي بذكر الأسباب التي تحول في كثير من الأحيان دون تنفيذ توصيات التقارير المعدة من قبل مستشارين مختلفين، وفيما يلي ملخص لتلك الأسباب:

عدم واقعية الحلول المقترحة، الجهل بالنواحي الانسانية، نقص في المتابعة بعد التنفيذ، تعرض المستشار للضغوط، عدم تعاون الرؤساء والموظفين مع المستشار الاداري، عدم تخصيص الوقت والجهد اللازمين للاستشارة، عدم توخي الدقة في اختيار المستشار الاداري، عدم اشراك موظفي المنظمة في الاستشارة وعدم ملاءمة الأجهزة والآلات المقترحة لظروف المنظمة.

الفصل الرابع: الاستشارة الادارية (٤٧ صفحة).

قبل ان أتطرق الى عرض محتويات هذا الفصل أرى أنه من المفيد ان أذكر هنا ان المؤلف أعاد كتابة هذا الفصل وتوسع فيه وغيّر مسماه ليكون «الاستشارة الادارية» بدلا من «البحث التنظيمي» لأن المسمى الأول أوسع وأشمل مضمونا من المسميات التالية: الدراسة التنظيمية أو البحث التنظيمي أو دراسة الاجراءات، أو دراسة الأوراق، ثم فرق المؤلف بين «البحث التنظيمي» الذي يختص بدراسة المشكلات التنظيمية في المنظمات وبين «الاستشارة الادارية» التي قد تشمل دراسة جميع أنواع المشكلات التي تواجه المنظمات، وتقديم المقترحات بشأنها.

يقوم المؤلف باستعراض تعريفين وضعتهما جمعية مهندسي الاستشارات الأمريكية ومعهد المستشارين الاداريين في بريطانيا. ومن دراسة ومقارنة التعريفين يضع تعريفه هو للاستشارة الادارية على النحو التالي: « هي خدمة لمنظمة ما، يقدمها خبير أو فريق من الخبراء المتخصصين، وتتضمن اجراء دراسة للمنظمة، وتحديد للمشكلات التي تواجهها، وتقديم التوصيات المناسبة لها (لمواجهة المشكلات) ومساعدتها في تنفيذ التوصيات المقترحة» (صفحة ٨٥).

والى جانب ذلك.. يذكر المؤلف بعض الخصائص المميزة للاستشارة الادارية، ثم يركز على الجانب التطبيقي للاستشارة الادارية ليتضمن كيفية البدء بالاستشارة الادارية، والاعداد لها خطوة خطوة ووصف هذه الخطوات وصفا دقيقا وخاصة خطوات الاستشارة الادارية التي لابد من اكمالها بالتتالي وهي تتمثل في المراحل والخطوات المتسلسلة التالية: تحديد المهمة، وتخطيط المهمة، وجمع المعلومات (الحقائق)، والتحليل ووضع التوصيات وتقديم التوصيات والتنفيذ والمتابعة.

والجدير بالذكر ان كل خطوة من الخطوات السابقة تتفرع الى خطوات فرعية أخرى لابد من اتمامها وذلك لأجل نجاح الاستشارة الادارية وتحقيق الهدف المرجو منها. ومن خلال الخطوات السابقة يبين المؤلف حسنات وسيئات وسائل جمع المعلومات عن المنظمة قيد الدراسة.

الفصل الخامس: كتابة التقارير (١١ صفحة).

يبدأ المؤلف هذا الفصل بمقدمة يؤكد خلالها أهمية كتابة التقارير في الاستشارة الادارية، ويقول بأن على المستشار الاداري ان يطور قدراته ومهاراته لكي يتمكن من كتابة تقارير جيدة تفي بأغراض جميع المهمات التي تناط به، ثم ينتقل للحديث عن أنواع التقارير ومتطلبات التقرير الناجح. وكشأن المؤلف في كافة مراحل عرضه لموضوع التنظيم والأساليب فهو يرسم الخطوات العملية لاعداد التقرير وأقسامه بشكل دقيق وشرح مفصل لهذه الأقسام دون أن يغفل توضيح ذلك بنماذج تساعد القارىء على فهم واستيعاب محتويات أقسام التقرير المختلفة.

الفصل السادس: تقييم الاستشارة الادارية (٥ صفحات).

يتناول المؤلف نقطتين رئيسيتين:

تتعلق النقطة الأولى بتقييم الاستشارة الادارية يوضح المؤلف من خلالها أن تقييم الاستشارة الادارية عملية مستمرة تأتي بعد انتهاء المهمة الاستشارية لمعرفة مدى استفادة المنظمة من المستشار ولا تنتهي بعد نهايتها ولكنها قد تستمر الى مدة عام أو أكثر بعد تنفيذها.

أما النقطة الثانية فقد تركزت على عرض لمعايير تقييم الاستشارة الادارية التي وضعها الخبراء المختصون بالاستشارات الادارية كتقييم المهمات المسحية.

الفصل السابع: التنظيم الاداري - أساسيات التنظيم (١٨ صفحة).

يقول المؤلف في مقدمته انه اغتنم فرصة اعادة طبع الكتاب ليعيد كتابة هذا الفصل والتوسع فيه، لذا نجد المؤلف يقسم مشروع التنظيم الاداري الى ثلاثة اقسام رئيسية هي. أساسيات التنظيم، وبناء المنظمات، وادارة التنظيم ثم يفرد فصلا لكل منها:

أما بالنسبة لأساسيات التنظيم فقد خصص لها هذا الفصل ليتضمن عرضا لمفاهيم التنظيم الاداري ومبادئه. وفي بداية هذا الفصل يورد تعريفات مختلفة لمفهوم التنظيم ثم ينتهي الى القول بأنه مهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فلابد من توفر اربعة عناصر رئيسية وهي: هدف محدد، ونشاطات وأعمال يلزم القيام بها، ووجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة، وأخيرا اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

ثم ينتقل بعد ذلك ليضع تعريفه هو «للمنظمة» بعد أن يستعرض التعريفات المختلفة فيعرفها بأنها «هي جماعة من الناس يعملون معا، لتحقيق هدف محدد، والى جانب ذلك يناقش المؤلف أهداف ومزايا التنظيم الجيد، ويختتم هذا الفصل بعرض وتحليل مبادىء التنظيم الاداري والكلاسيكي بأسلوب مبسط وواضح مع شرح وضرب للأمثلة المناسبة ليضمن فهمها واستيعابها.

الفصل الثامن: بناء المنظمات (٩١ صفحة).

يتناول المؤلف في هذا الفصل الخطوات التفصيلية لانشاء المنظمات وطرق بنائها، ففي بداية هذا الفصل يتناول المؤلف وصفا دقيقا للخطوات التفصيلية لانشاء المنظمة، ثم ينتقل بعد ذلك ليستعرض طرق بناء المنظمات فيختار طريقتين رئيسيتين للمناقشة هما: طريقة تحليل الأهداف، وطريقة تجميع الأنشطة. ويفاضل بينهما وينتهي الى نتيجة قوامها أن طريقة تحليل الأهداف هي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع من قبل المنظمين عند بناء المنظمات، لذا يناقش المؤلف باسهاب الخطوات التي تمر بها عملية بناء المنظمة حسب هذه الطريقة وهي: تحليل أهداف المنظمة، تحديد الأنشطة في المنظمة، تكوين الوحدات الادارية، تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية، توزيع السلطات وتحديد المسئوليات، وتصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن الأمور الذي يتعين علينا ان نقف عليها هنا هو أنه على الرغم من محاولة المؤلف أن يطرق موضوعا هاما كموضوع بناء المنظمات، الاّ أنه لم يفلح في تبويب الموضوعات البارزة في هذا الموضوع، مما أدى الى خلل وتشويش في تسلسل وانتظام المعالجة.

ثم ينتقل ليبرز أهمية الخرائط التنظيمية فيتناول أغراضها وأنواعها وقواعد تصميمها والمعلومات الواجب ذكرها. والجدير بالذكر أن هذا الجزء يحتوي على شرح مفصل لكيفية اعداد الخرائط التنظيمية ورسمها بأشكالها المختلفة بشكل يجعل القارىء يحس بجوهر العملية. لذا فقد تجاوز المؤلف - في رأيي - حدود التعريف بهذا الموضوع فقد نجح في نقل أفكاره بوضوح وهذا بالطبع نقطة ايجابية أخرى أسجل فيها للمؤلف نجاحا موفقا.

ويختتم الفصل بالحديث عن مسميات الوحدات الادارية مؤكدا اهمية توحيد مسمياتها مع تقديم اقتراحاته بمسميات للوحدات الادارية في المملكة العربية السعودية.

أما بخصوص توحيد مسميات الوحدات الادارية على مستوى الدول العربية فهو أميل الى ان تقوم المنظمة العربية للعلوم الادارية بدورها لتتبنى هذا الموضوع بنفسها من خلال اجراء دراسة مقارنة للمسميات الحالية ثم عقد اجتماع لمناقشة هذا الموضوع لوضع توصيات لتوحيدها.

الفصل التاسع: ادارة التنظيم (١٥ صفحة).

يتضمن هذا الفصل عرضا لموضوعات متنوعة في مجال التنظيم الاداري واداراته لتشتمل. التنسيق بين أقسام المنظمة الادارية والناحية الانسانية في التنظيم والخطة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي واعادة التنظيم.

غير أن ثمة حقيقة تجب الاشارة اليها، وهي ان الموضوعات التي يطرحها المؤلف في هذا الفصل في مجال التنظيم الاداري واداراته هي - في رأيي - مكملة للموضوعات التي يطرحها في الفصل السابع (أساسيات التنظيم). ومن هنا فان موضوعات هذا الفصل يجب الّا تبحث - في رأيي - منفصلة عن تلك الموضوعات في الفصل السابع. وحبذا لو أن المؤلف قام بدمج الفصلين (السابع والتاسع) في فصل واحد تحت عنوان «مبادىء التنظيم الاداري».

الفصل العاشر: الاجراءات (٤٠ صفحة).

يتناول المؤلف في بداية هذا الفصل تعريف الاجراءات ثم يستعرض بالوصف والتحليل أهداف وفوائد وعيوب الاجراءات مركزا في ذلك على أهمية تبسيط الاجراءات. وينتهى العرض النظري بالحديث عن مبادىء الاجراءات وأهمية تحديدها ومشاكلها وطرق تبسيطها.

ويختتم هذا الفصل بالحديث عن أساليب سير العمل في المكاتب فقسمها الى ثلاثة أنواع وهي. المتوازية والمتسلسلة والتي تسير في وقت واحد مؤكدا أهمية هذه الأساليب على مستوى سير العمل في المنظمة موضحا ذلك بالأمثلة الواقعية والأشكال التوضيحية.

ومن هنا فان المؤلف استطاع ان ينقل صورة واضحة ومتكاملة في مواقع عديدة من هذا الفصل ونذكر على سبيل المثال: محاولته الناجحة في كيفية استخدام الأساليب الثلاثة المتبعة لسير العمل.

الفصل الحادي عشر: خرائط سير الاجراءات (٣٠ صفحة)

عمد المؤلف الى تخصيص هذا الفصل للتطبيق، اعتقاداً منه ـ وهو على حق ـ أن اتباع التطبيق يعطي الموضوع ما يستحقه من أهمية وفائدة. لذلك يقوم المؤلف في هذا الفصل بتقسيم خرائط سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة. ثم ينتقل المؤلف بعد ذلك ليلقي الضوء على كل من النوعين بالشرح والتحليل والتبسيط والتطبيق لتصل الى أذهان الآخرين. وتلك ايجابية ملموسة لأنه أفلح في تكييف مفهوم خرائط سير الاجراءات تكييفا ناجحا.

ومما يزيد من تلك الايجابيات قيام المؤلف بتزويد القارىء بثلاث حالات عملية تضفي على الموضوع نجاحا اضافيا.

الفصل الثاني عشر: خريطة توزيع الأعمال (٤٢ صفحة).

يتحدث المؤلف في هذا الفصل عن موضوعات متعددة تتعلق كلها بخريطة توزيع الأعمال التي تضع بين يدي المحلل الاداري والواجبات التي يقوم بها الموظفون والساعات التي يقضونها في تلك الأعمال، وهي بهذا تسهل مهمة دراسة وتحليل ونقد توزيع الأعمال الحالية وبالتالي تسهل مهمة اكتشاف واقتراح الحلول المناسبة لها (صفحة ٣٤٥). وأما الموضوعات التي تعرض اليها في هذا الفصل فهي. الأغراض التي تستخدم فيها خريطة توزيع الأعمال، وخطوات اعداد الخريطة، والنماذج المستخدمة في دراسة توزيع الأعمال.

وعلى الرغم من أن المؤلف يتبع الأسلوب التطبيقي النافع والناجح الّا انه لم يوفق في عملية تبويب الموضوعات الرئيسية بطريقة تنسجم مع الموضوعات الفرعية مما أحدث خللا في وحدة السياق وصعوبة في المتابعة. وهذا ـ في رأيي ـ نجم عن كثرة العناوين الفرعية واتساع العناوين الرئيسية، وعلى الرغم من ذلك فقد نجح المؤلف من خلال طريقة عرضه للمادة وتزويد القارىء بالأمثلة التوضيحية النافعة.

الفصل الثالث عشر: تصميم المكتب (٣٤ صفحة).

ينصرف هذا الفصل الى مجموعة من الموضوعات المتعلقة بتصميم المكتب، فيتحدث عن معنى المكتب ويعرفه بأنه المكان الذي يعمل فيه الموظفون القائمون بالأعمال الكتابية».. (صفحة ٣٨٦).

ثم ينتقل للحديث عن تصميم المكتب ومبادئه واختيار موقع الادارات وتخطيط الترتيب الداخلي للمكتب وخطواته، ويرى المؤلف أن هذه العملية تستوجب مقاييس نموذجية في ترتيب المكتب، ثم استطرد ليستعرض المكاتب وأنواعها فحددها في المكتب المفتوح والمكاتب الخاصة وغرفة الاستقبال وغرفة الاجتماعات وأظهر مزاياها وعيوبها.

ثم ينتقل لابراز أهمية خريطة تصميم المكتب الاجرائية وأهدافها وكيفية اعدادها يوضح ذلك بمثال عملي لبيان الفوائد التي يمكن الحصول عليها من اعداد خريطة تصميم المكتب الاجرائية.

الفصل الرابع عشر: قياس العمل (٤٠ صفحة).

يستعرض المؤلف في بداية هذا الفصل أهمية قياس العمل في وضع الخطط ومجال استخدامه في الادارة، ينتقل بعد ذلك ليستعرض بعض المفاهيم لقياس العمل ويواصل ليعرض بعدها التطور التاريخي لدراسة الوقت والحركة على اعتبار أنها من أقدم وأكثر وسائل قياس العمل انتشارا.

يؤكد المؤلف أن الهدف الأساسي لقياس العمل في المنظمات هو وضع مقاييس محددة تبين مدى التقدم والنمو في الجهد الانتاجي الذي يبذل في كافة النشاطات ولا سيما في النشاطات الكتابية. ثم يناقش بعض طرق وضع مقاييس معيارية للوقت والعمل في مجال الأعمال المكتبية ويحددها في ثلاث هي: سجلات الانتاج، ودراسة العمل بواسطة العينات، ودراسة الوقت. ثم يقدم المؤلف كعادته المحببة أشكالا وأمثلة لتوضيح المفاهيم. ثم يبرز مجالات استخدام مقاييس العمل وأهداف دراسة كمية العمل، ومجالات الاستفادة من المقاييس في الأجهزة الحكومية. وفي نهاية الفصل يقدم لنا مثالا عمليا لكيفية استخدام قياسات العمل لأجل تقدير حاجة منظمة ما من القوى العامة يكسب من خلاله فهم القارىء واستيعابه لمفاهيمه.

الفصل الخامس عشر: الآلات المكتبية (٢٦ صفحة).

يتناول المؤلف في بداية الفصل تعريف الآلات المكتبية ثم يبين لنا لمحة تاريخية عن تطور الآلات المكتبية، ثم يتناول بعد ذلك فوائد تجهيز المكتب بها ليبرز بعدها عيوبها

والاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيارها وقبل شرائها، يعرض المؤلف بعد ذلك أنواع وأسماء الآلات والأجهزة المكتبية. وفي الختام يناقش المؤلف الارشادات العامة التي يجب مراعاتها لتحقيق أكبر استفادة من الآلات والأجهزة المكتبية.

الفصل السادس عشر: تصميم ومراقبة النماذج (١٩ صفحة).

ينظر المؤلف الى النماذج على أنها وسيلة مساعدة في المكاتب تسهل تنفيذ الخطوات التي تمر فيها المعاملات وتيسر عملية انجاز المعاملات بسرعة واتقان ثم يبين بعد ذلك أهداف النجاح وقواعد وأسس تصميمها ليتناول بعد ذلك تقسيمات النموذج فيقسمها الى خمسة نماذج:

إسم النموذج ورقمه التعليمات، المقدمة، المتن، الخاتمة. يواصل المؤلف ليطرح للقارىء عشر قواعد أساسية يجب مراعاتها عند تصميم النماذج، وفي النهاية يناقش الفوائد من مراقبة النماذج وتوحيدها، وأخيراً يوضح المؤلف الارتباط الوثيق بين النماذج والاجراءات.

الفصل السابع عشر: الأدلة الادارية (١٦ صفحة).

يتناول المؤلف في هذا الفصل تعريف الدليل الاداري فيقول «هو عبارة عن كتيب يتضمن معلومات، وارشادات توضح للعاملين في المنظمة أهدافها ومهامها، واجراءات وأساليب العمل المتبعة فيها، وما للعاملين من حقوق، وما عليهم من واجبات .. وبايجاز فهو وعاء للمعلومات عن المنظمة، يساعد في أداء الأعمال (صفحة ٥٠٨). وكذلك فهو يناقش أنواع الأدلة الادارية المستخدمة في المنظمات والتي تتكون من: الدليل التنظيمي، دليل الاجراءات الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة، الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة جميع الموظفين، الأدلة الصادرة عن الادارات في المنظمة ثم ركز على مناقشة الدليل التنظيمي بالتفصيل نظراً - كما يقول - لأهميته الكبيرة، ولاستخدامه في العديد من المنظمات.

الفصل الثامن عشر: التنمية الادارية (٢٨ صفحة).

يستعرض المؤلف موضوع التنمية الادارية ومفهوم التخلف الاداري - جوهر المشكلة التي تعاني منها الدول النامية. ثم ينتقل لابراز مظاهر التخلف الاداري التي تشترك فيها معظم الدول النامية، ثم يتحدث عن مفهوم التنمية الادارية فيورد تعريفات عديدة لها ينتهي

الى وضع التعريف التالي. «هي التطوير الشامل للجهاز الاداري للدولة، لرفع مستوى قدراته الادارية، وتمكينه من القيام بوظائف الدولة بشكل عام، ووظائف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل خاص، وذلك بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية (صفحة ٥٣١). ثم يناقش عناصر وأساليب التنمية الادارية بشيء من التفصيل. وفي نهاية الفصل يتناول تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنمية الادارية، ومحاولات التنمية الادارية منها مبينا أجهزة التنمية الادارية والمشكلات التي تواجهها، منهيا حديثه بكلمة ختامية يبين فيها ما حققته المملكة في مجال التنمية الادارية من خلال العشر سنوات الماضية يفوق ما حققته دول أخرى خلال عشرين سنة او ثلاثين سنة. يرجع ذلك لتوفر المال وأجهزة التنمية الادارية.

وكلمة أخيرة يجب أن تقال ان أسلوب المؤلف في عرض موضوع التنمية الادارية على النحو السابق تجاوزت في رأيي - حدود التعريف بالموضوع الى عرض تحليلي لجوانبه التطبيقية.

خاتمـــة ورأي:

لقد استمتعت بدراسة وتدريس هذا الكتاب الذي يتناول موضوعا مهما في مجال الادارة، والحق يقال ان المؤلف قدم انتاجا علميا قيما موفوراً بالأفكار والمعرفة، متصفا بالاسلوب العلمي الرفيع، مرشداً ومفيدا لكافة المهتمين بالادارة. كل ذلك يدل على سعة اطلاع المؤلف وعمق تفكيره وممارسته الفعلية في مجال التنظيم.

واذا كان من كلمة تقال هنا فان المؤلف:ـ

١ ـ نجح في الربط بين النظرية والتطبيق، فقد أورد التطبيق الملائم لكل فصل عند بحث الموضوع المتعلق به عن طريق تقديم الأمثلة العملية والحالات الواقعية والأشكال التوضيحية، مما أغنى الكتاب وجعله ممتعا شيقا.

٢ ـ اتبع أسلوبا واضحا في عرض الموضوع يجعل من السهل على القارىء أن يتابع ويفهم ويستوعب ما تضمنه من مفاهيم وأفكار.

٣ ـ قام باعطاء كل فصل من فصول الكتاب ما يستحقه من اهمية وفائدة فقدم عرضا شاملا متكاملا ومترابطا لمادة مفيدة وغزيرة انتقاها المؤلف عن علم وخبرة بأسلوب واضح يجعله صالحا كمرجع أساسي للطلبة في مجال الادارة، كما يصلح أيضا لاستعمال

الاداريين المحاسبين، والأساتذة الأكاديميين في الجامعات والمدربين، والمحللين الاداريين والباحثين والمدرسين في ميدان الادارة.

ومع أهمية الكتاب وقيمته العلمية فانني أود إبداء بعض النقاط المحدودة التي لا يراد بها الّا لفائدة المؤلف وهي.

١ ـ دمج الفصل السادس «تقييم الاستشارة الادارية» مع الفصل الرابع «الاستشارة الادارية» لأن في ذلك تكملة وانسجاماً لمادتي هذين الفصلين.

٢ ـ اعادة النظر في ترقيم وترتيب وتبويب العناوين الفرعية والتقليل منها في الفصل الثامن «بناء المنظمات» والثاني عشر «خريطة توزيع الأعمال» لتجنب الخلل في انسجام وتسلسل الأفكار.

٣ ـ دمج الفصل التاسع «ادارة التنظيم» مع الفصل السابع «أساسيات التنظيم» في فصل واحد تحت عنوان «مبادىء التنظيم الاداري» لأن محتوياتهما متكاملة ومترابطة مع بعضها.

وفي الختام فلست أغالي ان قلت ان الكتاب أفضل كتاب في مجاله وهو مساهمة فعلية للمكتبة الادارية العربية. فهنيئا للمؤلف. ■

■ التقارير التدريبية

تقرير عن الدورة التدريبية التخطيط وإدارة التدريب

الدكتور عماد حسين عبدالله*

يحرص المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض - ومنذ انشائه عام ١٤٠١هـ / ١٩٨٠م على الاهتمام بالتدريب بصفة عامة والتدريب في المجال الأمني بصفة خاصة ايمانا منه بدور التدريب في الارتقاء بمستوى أداء العمل ورفع الكفاءة الادارية والانتاجية للعاملين، وذلك من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بما يواكب اتساع المنظمات الادارية وتطورها ونموها في هذا العصر، وتأكيداً لما يسهم به التدريب من تحسين مناخ العمل في المنظمات والارتفاع بمستوى أداء العمل الفعلي الى المستوى المأمول طبقا للخطة الموضوعة. لذلك قام المركز بعقد العديد من الدورات التدريبية للعاملين في العديد من مجالات العمل المختلفة بالدول العربية، بلغت ٥٣ دورة تدريبية، عقد منها ست دورات بفرنسا والمانيا الاتحادية ضمن برنامج التعاون الدولي، وعقد منها أيضا أربع عشرة دورة بالدول العربية المختلفة منها المملكة المغربية، وجمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، ودولة الكويت، ودولة الامارات العربية المتحدة، وجمهورية السودان، والمملكة الأردنية الهاشمية، والجمهورية التونسية، والجمهورية العربية اليمنية.

وكانت الدورة التدريبية الثانية عشرة المنعقدة في الفترة من ٦ - ٢٤ جمادى الآخرة عام ١٤٠٦هـ (الموافق ١٥ فبراير - ٥ مارس ١٩٧٦م) في مقر المركز وموضوعها «التخطيط وادارة التدريب» - احدى هذه الدورات التي تضنمها برنامج عمل المركز في عام ١٩٨٦م، وترجمة لأحد الأهداف المهمة والحيوية للمركز الرامية الى اعداد كفاءات قيادية عربية في مجال تخطيط وادارة التدريب في المجال الأمني، وأيضا تلبية لاحتياجات الدول العربية

(*) سكرتير التحرير.

باعداد القائمين بها على النشاط التدريبي اعداداً متميزاً يمكنهم من الوقوف على أبعاد هذا النشاط والتعرف على المبادىء والأسس العلمية الواجب مراعاتها عند اعداد برامج التدريب وتمويلها وتنفيذها، والارتقاء بمستوى ادائهم لواجبات مهنتهم، وتمكينهم من مسايرة ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي والالمام بكل جديد في حقل التدريب (*)

اهداف الدورة:

روعي في تصميم برنامج هذه الدورة تحقيق عدد من الأهداف الحيوية في مقدمتها ما يلي:-

١ ـ تزويد المشاركين بالمفاهيم الأساسية في التدريب.
٢ ـ التعرف على بعض الأساليب والطرق الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
٣ ـ اكساب المشاركين في الدورة المهارات اللازمة لاعداد الخطط التدريبية وتصميم برامج ومناهج الدورات التدريبية من خلال حصر الاحتياجات التدريبية.
٤ التعرف على الأساليب الحديثة وتقنيات التدريب المساعدة.
٥ تنمية قدرات المشاركين على ادارة وتنفيذ البرامج التدريبية وتقويمها.

المشاركون في الدورة:-

التحق بالدورة أربعون مشاركا من الدول العربية المختلفة شملت المملكة الأردنية الهاشمية، ودولة الامارات العربية المتحدة، ودولة البحرين، وجمهورية السودان، والجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، والمملكة العربية السعودية، والجمهورية العربية السورية، والجمهورية العراقية، وسلطنة عمان، ودولة قطر، والجمهورية العربية اليمنية.. وقد اشترط فيمن يرشح لتلقي هذه الدورة الشروط الآتية:-

١ . أن يكون برتبة ملازم كحد أدنى بالنسبة للعسكريين، ومن حملة الشهادة الجامعية بالنسبة للمدنيين.
٢ ـ أن يكون من الممارسين في العملية التدريبية.
٣ ـ أن يكون متفرغا تماما لهذه الدورة طيلة فترة انعقادها.

* يقوم المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالتعرف على احتياجات الدول العربية المختلفة أثناء اعداد برامجه التدريبية، ويقوم بتلبية هذه الاحتياجات وتنفيذها في اطار برنامج عمله، وكان مجال «التخطيط وادارة التدريب» من الاحتياجات التدريبية الملحة لعدد من الدول العربية.

مدة الدورة ونظام الدراسة:-

عقدت الدورة في مقر المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، بلغ عدد ساعات التدريب بالدورة ٦٠ ساعة وزعت على ثلاثة أسابيع بواقع خمسة أيام كل أسبوع وبمعدل ٤ ساعات يومياً، على فترتين صباحية ومسائية.

الاشراف على الدورة:

تولى الاعداد والاشراف العلمي على الدورة الدكتور محمد عبدالفتاح ياغى ونخبة من أساتذة الجامعات وذوو الخبرات والكفاءات العالية في موضوع الدورة، وقد تولى الاشراف الاداري وتنظيم أعمال الدورة المسئولون في قطاع التدريب بالمركز.

موضوعات الدورة:

تلقى المشاركون في هذه الدورة عدداً من الموضوعات العلمية والتدريبية وفق ساعات محددة، شملت الموضوعات الآتية:-

- مفاهيم اساسية في التدريب.
- العملية التدريبية.
- برامج تدريب المدربين.
- تخطيط التدريب.
- صياغة الخطة التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الوسائل التنفيذية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- أساليب البحث العلمي في عملية التدريب.
- أساليب التدريب وعملية اختيارها.
- أساليب وتقنيات التدريب المساعدة.
- عناصر ومكونات البرنامج التدريبي.
- دورة متابعة وتقييم التدريب.
- السلوك التدريبي والانماط السلوكية في العملية التدريبية.

- ادارة البرامج التدريبية والجوانب الادارية والفنية لتنفيذها.
- مهارات الاتصالات في عملية التدريب.
- استخدام النظريات التعليمية في برامج التدريب.
- تمويل التدريب واعداد موازنة التدريب.
- تقييم ومتابعة البرامج التدريبية.
- مشاكل ومعوقات ادارة التدريب.
- عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالتدريب.

وقد روعي أن يتم عرض هذه الموضوعات من خلال الأساليب التدريبية الحديثة المختلفة مثل حلقات المناقشة ودراسة الحالات والتمارين التطبيقية والدراسات الميدانية وبالاستعانة بالوسائل التدريبية الحديثة مثل الأفلام والشرائح.

تقويم الدورة:

ولا يقتصر دور المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب على التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف التدريبية المختلفة وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها بل يمتد الى تقويم التدريب باعتباره مكملا لممارسة العلمية للنشاط التدريبي، ويتم التقويم من خلال التعرف على الأهداف التي تم تحققها بالمقارنة بالأهداف المرجو تحقيقها لكل دورة تدريبية، والوقوف على مزايا كل دورة وما تعاني منها من أوجه قصور، ومدى ملائمة الوسائل والأساليب التدريبية المستخدمة، وقياس عائد التدريب المتحقق ومدى انعكاسه على سلوك المتدربين وعاداتهم ومستوى أدائهم لعملهم، كذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على ازالتها والتغلب عليها.

لذلك تم طرح نماذج استبانة .. بعضها قبل عقد الدورة وأخرى بعد عقدها لتحليلها والاسترشاد بنتائجها كأحد المؤشرات المهمة التي تساعد على تقويم الدورة، وقد تم ذلك في دورة «التخطيط وادارة التدريب» على النحو التالي:ـ

١ ـ قبل عقد الدورة:ـ

طرحت نماذج الاستبانة على المشاركين في دورة «التخطيط وادارة التدريب» صباح

اليوم الأول لبدء الدورة (السبت ١٤٠٦/٦/٦هـ الموافق ١٩٨٦/٢/١٥م). وقد أمكن من خلال تحليل ما ورد من اجابات تحقيق الأهداف الآتية:

أ - التعرف على معلومات دقيقة ومتكاملة عن المشاركين في الدورة من حيث مؤهلاتهم الدراسية وتخصصاتهم وخبراتهم العملية، والدوافع الحقيقية وراء التحاقهم بالدورة، والدورات التدريبية المماثلة التي سبق لهم حضورها.

ب - تعريف المشاركين بالموضوعات الأساسية التي يتضمنها برنامج الدورة والوقوف على أهمية كل منها، ومدى تفهمهم علمياً له وخبرتهم العلمية فيه، والموضوعات التي يقترحون اضافتها لمنهج كل دورة.

جـ - الوقوف على آراء المشاركين ومقترحاتهم وتطلعاتهم التي تزيد من فاعلية الدورة، وأهم المزايا الميدانية التي يقترحون اضافتها لبرنامج الدورة.

د - التعرف على الاقتراحات المتعلقة بالمراجع العلمية ذات الصلة الوثيقة بموضوعات الدورة ونظام الاطلاع بالمكتبات.

ومن خلال تحليل ما ورد بالاستبانة من اجابات(*) ومقترحات تمت دراستها وتلبية ما أمكن منها ببرنامج الدورة، ولتتم مراعاتها أيضاً عند تصميم برامج لدورات تدريبية مماثلة.

٢ - في نهاية عقد الدورة:

أمكن من خلال طرح نماذج الاستبانة على المشاركين وتحليلها في نهاية عقد الدورة، تحقيق الأهداف الآتية:

أ - الوقوف على مستوى تحقيق كل هدف من أهداف عقد الدورة.

ب التعرف على آراء المشاركين بشأن عقد الدورة ومدتها وبرنامجها الزمني.

جـ التعرف على مدى تفهم المشاركين لموضوعات الدورة ومدى استفادتهم منها أثناء ممارستهم العمل، وآرائهم بصدد المدة الزمنية المقررة لها، والأساليب التدريبية التي اتبعت.

د - الوقوف على آراء المشاركين في الهيئة العلمية التي قامت بعرض الموضوعات ومدى ما تتمتع به من قدرة على التفاعل مع المشاركين أثناء الدراسة.

(*) قام الدكتور فايز أورفلي رئيس وحدة التقويم العلمي والاداري بقطاع التدريب بالمركز بتحليل الاجابات التي وردت بنماذج الاستبانة التي طرحت على المشاركين قبل عقد هذه الدورة وبعدها.

هـ - التعرف على مقترحات المشاركين المتصلة بتطوير برنامج الدورة ونظم الدراسة واساليبها، ونظام الاطلاع بالمكتبة وما تحويه من مراجع ومؤلفات علمية مفيدة والزيارات العملية، وأية مقترحات أخرى تهدف الى زيادة فاعلية الدورة التدريبية مما يحقق عائداً تدريبياً أفضل.

و - التعرف على مقترحات المشاركين وآرائهم حول الاقامة بالمركز ووسائل الترفيه والتسلية والنشاط الرياضي ووسائل النقل المتاحة وصنوف الرعاية الاجتماعية والصحية التي يوفر المركز للمشاركين في برامجه التدريبية.

ط - الوقوف على أهم المشكلات والمصاعب والمعوقات التي صادفت المشاركين أثناء عقد الدورة ومقترحاتهم للتغلب عليها.

ي - التعرف على المقترحات المتصلة بتطوير أسلوب تقويم الدورات وأسلوب تصميم واعداد استمارات استطلاع الرأي التي نفذت في هذه الدورة.

ومن تحليل ما ورد من اجابات بهذه الاستمارات يمكن اعادة النظر عند اعداد الدورات التدريبية المماثلة، وبالتالي تطوير الدورات التي تعقد حالياً بالمركز بما يحقق الأهداف المعقودة عليها.

هذا جانب من الأنشطة التي يمارسها المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، والتي يحرص على التخطيط لها واعدادها وتنفيذها بدقة، ويعمل على تهيئة المناخ العلمي والعملي المناسب للمشاركين في الدورة واختيار نخبة من علماء وخبراء العالم العربي لتولي عمليات التعليم والتدريب وفق أحدث الوسائل والأساليب التدريبية، وذلك تحقيقاً لأحد أهدافه المهمة باعداد الكفاءات في مجال التدريب والتخطيط وتصميم المناهج والبرامج لتطوير أساليب التدريب في العالم العربي والارتقاء بمستوى أداء رجل الأمن لعمله وواجباته بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة..■

Revue Arabe de Formation

Revue Scientifique Semestrielle.
Editée Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Sécuité et de Formation a Riyad.

Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad

Les Rédacteurs.

Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rédaction.

Revue Arabe de Formation
Centre Arabe des Etudes de Securite et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452
Royaume d'Arabie Saoudite.

Revue Arabe de Formation

Volume 1 **No. 1** *MAI.1987*

SOMMAIRE

Revue Arabe de Formation
Edittée par:
la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile 4914713. Telex 200949. AMNIA S.J.- Riyad.

Arab Journal For Training

Published Bi–annually by:
House of Publication in
Arab Security Studies &
Training Center

Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad

Editorial Board

All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary
Arab Journal for Training
Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830
Riyad, 11452. Kingdom of Saudi Arabia.

Arab Journal For Training

Volume 1, No. 1 May 1987

IN THIS ISSUE

Arab Journal for Training
Published by:
House Of Publication in Arab Security Studies & Training Center
P.O. Box 6830–Riyad 11452– Kingdom of Saudi Arabia

السعودية .... ١٠ ريالات
الأردن .... ٠,٧٥ دينار
الامارات .... ١٠ دراهم
البحرين .... ١ دينار
تونس .... ١ دينار
الجزائر .... ١٥ دينارا
جيبوتي .... ٥٠٠ فرنك
السودان .... ١,٥ جنيه

سوريا .... ١٢ ليرة
الصومال .... ٣٠ شلنا
العراق .... ١ دينار
عمان .... ١ ريال
قطر .... ١٠ ريالات
الكويت .... ١ دينار
لبنان .... ٢٠ ليرة
ليبيا .... ١ دينار

المغرب .... ١٠ دراهم
موريتانيا .... ٢٠٠ اوقية
اليمن ش. .... ١٠ ريالات
اليمن ج. .... ٥٠٠ فلس
مصر .... ١ جنيه
دول العالم الأخرى .... ٤ دولارات

طبعت بالمطابع الأمنية بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤٠١هـ - ١٩٨١م



